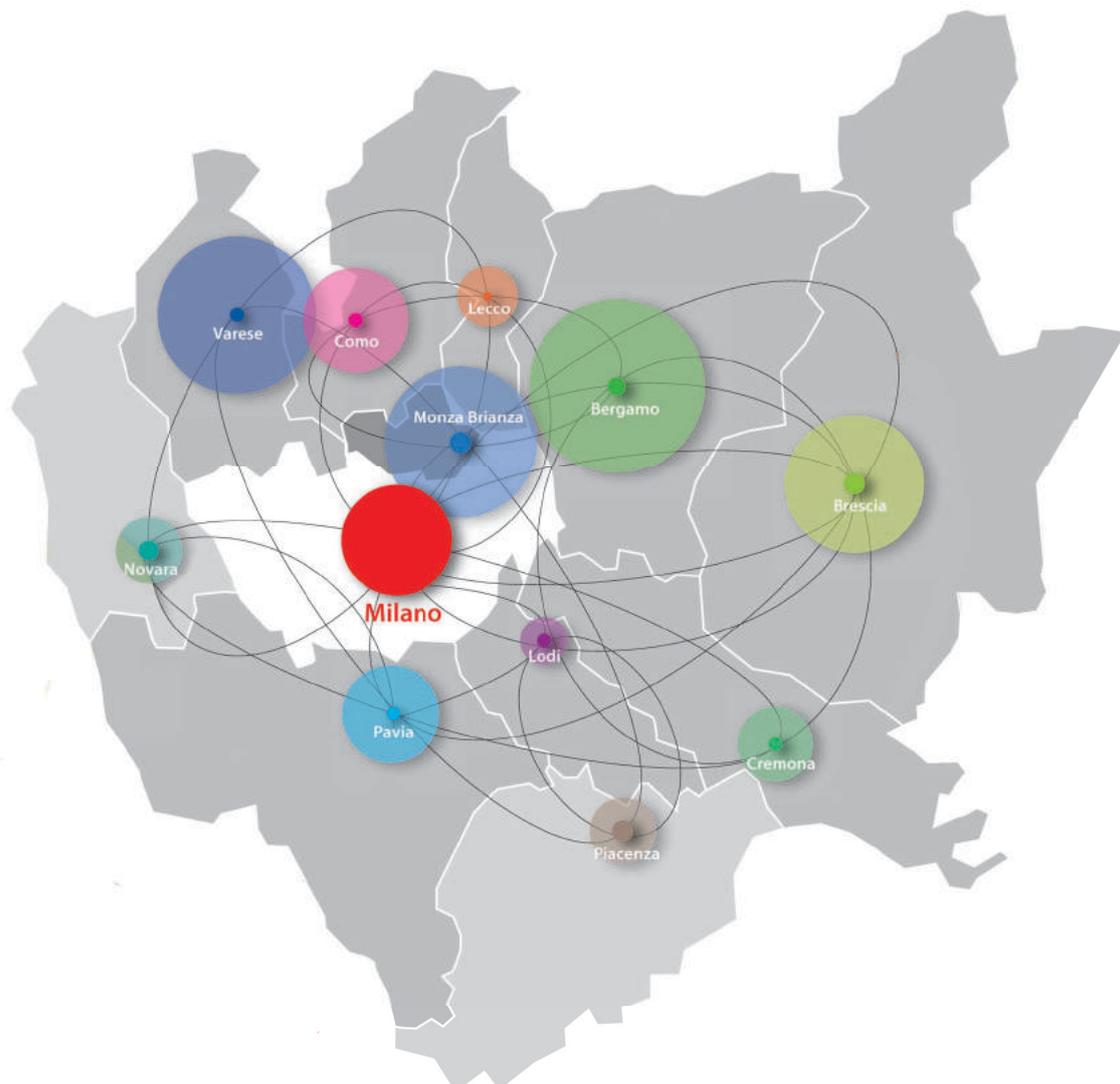


OSSERVATORIO SULLA CITTÀ METROPOLITANA DI MILANO

Rapporto 2016

A cura di Makno e Politecnico di Milano



con il sostegno di

INTESA  SANPAOLO

OSSERVATORIO SULLA CITTÀ METROPOLITANA DI MILANO RAPPORTO 2016

A cura di Makno e Politecnico di Milano

testi: Mario Abis/Angela Airoidi/Angela Araniti/Giorgio Goggi/Davide Jabes/Giacomo Nuzzo
design: Matilde Boccardi/Bianca Vacher

Edizione speciale di Miworld
con il sostegno di Intesa Sanpaolo
30/11/2016

Tutti i diritti di copyright sono riservati. Nessuna parte di quest'opera può essere riprodotta o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo elettronico, meccanico o altro senza l'autorizzazione scritta dei proprietari dei diritti e dell'editore.

Indice

1.	L'OSSERVATORIO: UNO STRUMENTO DI RIFLESSIONE E PROGETTAZIONE	7
1.1	Motivazioni e obiettivi dell'Osservatorio	7
1.2	La metodologia	10
2.	CITTÀ E SVILUPPO SOSTENIBILE: IL BINOMIO PER LA CRESCITA	13
2.1	Il futuro è della città	16
2.2	Lo sviluppo è nella città	19
2.3	Da città ad area metropolitana: un passaggio obbligato	25
3.	L'AREA METROPOLITANA MILANESE: IPOTESI E STRATEGIE	33
3.1	Il ruolo di Milano	33
3.2	Visione e piano strategico	33
3.3	Reti e flussi	34
3.4	Reti e policentrismo milanese	35
3.5	La governance	35
3.6	I finanziamenti	37
4.	GLI ELEMENTI PER COMPETERE	39
4.1	Un contesto territoriale competitivo	40
4.1.1	<i>Vantaggi dell'insediamento policentrico</i>	45
4.1.2	<i>L'evoluzione del sistema insediativo</i>	49
4.1.3	<i>Le relazioni di mobilità tra i poli della città metropolitana</i>	49
4.1.4	<i>I rischi</i>	65
4.1.5	<i>Le azioni</i>	66
4.2	Una visione condivisa, proiettata nel futuro	67
4.3	Il consenso sociale: indagine sull'opinione pubblica allargata	68
4.3.1	<i>L'opinione pubblica: le linee guida per lo sviluppo di Milano</i>	69
4.3.2	<i>L'indagine in dettaglio</i>	69
4.4	Il piano strategico: prodotto sociale ed economico per il ridisegno metropolitano	83

5.	I SISTEMI	89
5.1	Il sistema della cultura	91
5.1.1	<i>Il valore della cultura</i>	92
5.1.2	<i>L'offerta e la domanda di cultura nella Città Metropolitana di Milano</i>	93
5.1.3	<i>Il turismo culturale</i>	95
5.1.4	<i>Attrazione di forza lavoro qualificata</i>	97
5.1.5	<i>Le strategie culturali delle città nel mondo</i>	98
5.1.6	<i>Le sfide e le risposte</i>	100
5.2	Il sistema salute, eccellenza dell'area metropolitana	104
5.2.1	<i>Nuovi modelli per il sistema salute</i>	106
5.2.2	<i>Il sistema salute nell'area metropolitana milanese: valore da incrementare e opportunità di sviluppo</i>	107
5.2.3	<i>Le sfide future</i>	110
5.3	Il sistema università e ricerca	115
5.3.1	<i>Il sistema ricerca e università in Italia</i>	115
5.3.2	<i>La ricerca accademica in Italia e nell'Area Metropolitana</i>	117
5.3.3	<i>Le sfide del sistema</i>	120
5.3.4	<i>Le aree di pianificazione strategica</i>	123
5.4	Il sistema moda	126
5.4.1	<i>Le sfide del sistema moda</i>	127
5.4.2	<i>I numeri del sistema moda</i>	131
5.4.3	<i>Il sistema moda in Italia</i>	132
5.4.4	<i>Il sistema moda nell'area metropolitana</i>	134
5.5	Agrofood: una peculiarità dell'area metropolitana milanese	140
5.5.1	<i>Lo stato di salute del sistema</i>	141
5.5.2	<i>Le sfide del sistema</i>	142
5.5.3	<i>Il sistema nell'area metropolitana</i>	143
5.6	Media e comunicazione	142
5.6.1	<i>Le evoluzioni del sistema e i suoi confini</i>	145
5.7	Il sistema credito e finanza	147
5.7.1	<i>La presenza delle banche nell'area metropolitana</i>	147
5.7.2	<i>Le sfide del sistema</i>	150
6.	BIBLIOGRAFIA	153

1. L'Osservatorio: uno strumento di riflessione e progettazione

L'intensificarsi della concorrenza tra città rende urgente una progettazione strategica di lungo periodo del futuro di Milano, oltre la Città Metropolitana e in un contesto di connessioni a rete.

1. Motivazioni e obiettivi dell'Osservatorio

L'Osservatorio sulla città metropolitana promosso dall'associazione Miworld e con il sostegno di Intesa Sanpaolo nasce dalla volontà delle due istituzioni di promuovere una **condivisione del futuro di Milano** nella consapevolezza che, mai come oggi, la globalizzazione economica e la conseguente intensificazione della concorrenza tra città rendono necessario e urgente un cambiamento nel governo delle città stesse e delle loro aree urbane di gravitazione. In questo scenario l'Osservatorio utilizza nuovi strumenti di analisi e, grazie anche ad un ampio confronto con realtà estere di successo, propone all'attenzione dei policy maker locali temi di riflessione che, tradotti in azioni di medio lungo periodo, favorirebbero lo sviluppo di quell'ampia area metropolitana di cui Milano è il principale e internazionalmente riconosciuto polo di riferimento.

Si tratta di un'area che **travalica gli attuali confini amministrativi** della Città Metropolitana, come istituita dalla L. 56/2014¹ e che, grazie all'integrazione di molteplici funzioni

gerarchicamente organizzate e all'intensità dei rapporti che si realizzano al suo interno, è riconducibile ad un insieme di attività e risorse che storicamente formano un unicum dove una pluralità di realtà urbane, veri e propri nodi di una **rete di connessioni e competenze**, concorre a determinarne la crescita sociale ed economica. Risorse materiali e non e vocazioni identitarie, infatti, contribuiscono a comporre quel quadro articolato e diversificato che rende uniche e competitive le grandi città mondiali. Quadro che, nella realtà milanese, risulta tanto più prezioso perché ciascun nodo è ricco anche di quella specializzazione che, coniugata al saper fare, rappresenta uno dei fattori necessari per essere competitivi nei processi a più alto valore aggiunto. Ad accrescere le **potenzialità competitive** di questo territorio concorre anche la qualità di un tessuto sociale che riesce a mantenere un discreto livello di coesione sociale e una ancora buona capacità di inclusione.

Anche in considerazione di queste caratteristiche, la crescita ricercata e auspicata non può che scaturire dall'applicazione a tutto tondo del **modello di sviluppo sostenibile** che è tale solo se riesce a coniugare e raggiungere obiettivi trasversali² che impattano positivamente sulla qualità della vita di tutta la società, trovando soluzioni per attenuare problemi enormi, come la disoccupazione, le disuguaglianze economiche, sociali e di genere, il degrado ambientale...

¹ Legge 7 aprile 2014, n. 56, Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni. (G.U. n. 81 del 7 aprile 2014)

² Il 25 settembre dello scorso anno, 193 leader mondiali hanno sottoscritto sotto l'egida dell'ONU i 17 obiettivi globali necessari per raggiungere 3 traguardi fondamentali entro il 2030: porre fine alla povertà estrema; combattere la disuguaglianza e l'ingiustizia; porre rimedio al cambiamento climatico. Per il dettaglio dei 17 obiettivi si rimanda al sito www.globalgoals.org

Per farlo, lo sviluppo sostenibile deve essere obiettivo ed elemento portante delle decisioni politiche e nelle attività delle imprese, degli enti no profit e dei singoli cittadini.

Consolidare i fattori competitivi all'interno di un processo di sviluppo sostenibile mette in gioco un terzo elemento che caratterizza le più recenti dinamiche evolutive dei territori: l'**attrazione di risorse** dall'esterno. La dimensione territoriale, infatti, rappresenta il contesto in cui opera la collettività – famiglie, imprese e istituzioni – e, nello stesso tempo, è l'ambito in cui si concretizzano gli effetti dell'attrattività, ovvero della capacità di una città e del suo territorio di attrarre, valorizzare e trattenere risorse e competenze chiave così da alimentare la loro competitività futura e la loro crescita sostenibile. La complementarietà tra competitività ed attrattività è evidente: la competitività nasce dall'efficienza nell'utilizzo delle risorse mentre l'efficacia nell'attrarle e trattenerle determina l'attrattività. E un territorio competitivo e attrattivo è in grado di crescere perché sa rispondere ai bisogni attuali e assicurare, autonomamente e durevolmente, condizioni di vita sempre più adeguate alle attese di cittadini e imprese. Si crea così un circolo virtuoso tra competitività, attrattività e sviluppo sostenibile: tanto più il territorio è fonte di valore per i cittadini che vi risiedono e per le imprese che vi operano, tanto più sarà attrattivo per soggetti e investimenti che, a loro volta, alimenteranno ulteriormente il valore del territorio tramite l'apporto di risorse e nuovi stimoli all'innovazione, innescando così meccanismi aggiuntivi di crescita.

Se l'obiettivo è quello di **costruire una visione** che porti al successo di Milano e della sua area di gravitazione è indispensabile avere piena consapevolezza sia delle **risorse già acquisite** e sulle quali si può far leva con interventi e politiche

mirate sia dei **fattori da acquisire** per innescare il circolo virtuoso indicato. Utile a questo scopo avere presente quali sono le principali determinanti dell'attrattività di una città/territorio che si devono affiancare ad un apprezzabile livello di sviluppo economico già raggiunto. Vanno allora valutate la dotazione di risorse economiche, sociali ed ambientali e la capacità degli attori e delle istituzioni di cooperare e agire in sinergia, in modo da creare le condizioni affinché esse siano combinate in modo ottimale. Occorre poi aver ben presente le condizioni e le eventuali carenze nelle cosiddette dotazioni essenziali, quali le infrastrutture³ economiche (reti di trasporto, energetiche, di telecomunicazione...) e sociali (strutture per la formazione, la sicurezza pubblica, l'housing, la cultura, il welfare...) e nelle dotazioni che risultano invece 'qualificanti' per il territorio che le ospita. Queste ultime, oltre ad aspetti immateriali come il prestigio internazionale o la qualità della vita, sono riconducibili in primo luogo alla presenza di bacini del lavoro altamente qualificati, a buoni livelli di internazionalizzazione e a una complessiva capacità di innovazione da parte del sistema produttivo. Altrettanto importante è la presenza di cluster/sistemi di imprese, integrate verticalmente o orizzontalmente. Tale presenza è tanto più rilevante quanto più le imprese sono specializzate in produzioni high tech e sono supportate da una vivace comunità scientifica, da attività di frontiera nella ricerca e sviluppo e sono connesse da relazioni non solo di fornitura, ma di ampia collaborazione, indispensabili per raggiungere condizioni adeguate per competere a livello globale.

Ulteriore fattore rilevante e per molti versi anche prerequisito per l'avviarsi di un percorso di crescita, è la **presenza di attori pubblici capaci** di assumere responsabilmente il ruolo di protagonisti nella governance del territorio, avendo una visione del futuro desiderato, una strategia per

³Una prima distinzione tra tipologie di infrastrutture è stata introdotta da Hansen N. (1965).

raggiungerlo e l'attenzione per modificare la rotta a fronte della crescente velocità dei cambiamenti. In questo complesso panorama, tratteggiato dalla necessità di mantenere posizioni competitive acquisite e di guadagnarne di nuove, l'Osservatorio sulla città metropolitana di Milano propone ai decisori politici un contributo che:

- utilizza **approcci innovativi** nelle analisi del presente e quindi delle condizioni di partenza che caratterizzano/condizionano le possibilità di sviluppo, nella lettura delle esperienze internazionali alle quali rifarsi in un percorso di apprendimento di buone pratiche e, infine, nel formulare visioni e proposte per il futuro dell'area milanese. Due le attenzioni di fondo:
 - 1) **Milano deve recuperare posizioni nella competizione globale**: il ciclo positivo che sembrava essersi aperto con Expo 2015 rischia di bloccarsi prima ancora di avere raggiunto una velocità di crociera perché quello slancio – poco o tanto che sia – si è perso nell'assenza di prospettive e di visioni del futuro;
 - 2) **Milano ha un ruolo strategico nel contesto italiano**: riconosciuto ormai come privilegiato laboratorio politico, Milano è chiamata, oggi più che mai, a ri-prendere in mano le redini dell'economia nazionale, a farsi incubatore dei nuovi modi di produrre e consumare;
- propone **nuove geometrie territoriali**, non amministrative, capaci di adattarsi di volta in volta ai diversi obiettivi dello sviluppo sostenibile della città e del suo territorio, superando i confini dell'attuale Città Metropolitana;
- individua il **sistema territoriale** che può competere con maggiori possibilità di successo nell'arena globale, confrontandosi alla pari con le "città mondiali" tradizionali (New York, Londra, Parigi, Francoforte...), con le "solite" città della competizione continentale (Barcellona, Lione, Monaco...) e con quelle emergenti (Toronto, Bogotà, Bangalore, Dublino...) grazie alle **risorse presenti**, alle **connessioni** di breve e lunga portata e alle **reti attive o attivabili**;
- enfatizza **Milano come nodo di reti** tra città, individuando le relazioni che la tengono collegata ad altre aree metropolitane, con particolare attenzione verso le metropoli mondiali, anche di grande dimensione;
- propone una **visione** della città come guida di un **piano strategico di medio-lungo periodo**, ovvero nell'arco temporale necessario per attivare e realizzare il programma di azioni funzionali a raggiungere la meta individuata. Una meta che, per sua natura, cambia nel tempo e si sposta, imponendo un percorso dinamico, somma di diverse tappe intermedie che, in modo disgiunto ma coerente, disegnano e ridisegnano il futuro della città;
- studia alcuni **sistemi produttivi** che hanno contribuito già in passato allo sviluppo dell'area metropolitana milanese, ne hanno delineato l'immagine (soprattutto all'estero) o possono essere una leva – del tutto originale rispetto ad altre metropoli – per avviare un nuovo sviluppo. Per ciascuno dei sistemi considerati, i confronti internazionali indicano potenzialità di crescita in funzione del ruolo che ha nella visione complessiva della città, delle strategie adottate, degli attori e degli investimenti che vengono attivati;
- coglie dalle **esperienze internazionali** suggerimenti sull'articolazione degli obiettivi intermedi e sull'operatività delle strutture necessarie per raggiungerle. Propone modalità e condizioni per tradurre e attuare nel nostro contesto le esperienze di maggior successo in alcuni dei settori che già oggi rappresentano anche per Milano un potenziale punto di forza;
- suggerisce **nuove modalità di governo e gestione del progetto strategico** che dovrebbe essere implementato in funzione di una rinnovata e competitiva area metropolitana.

Analisi del contesto economico attraverso sistemi produttivi, del sistema policentrico e del clima sociale della città come prerequisiti per un piano strategico di lungo periodo.

1.2 La metodologia

Il riferimento territoriale utilizzato nell'analisi comprende un ampio e articolato sistema metropolitano presente nei fatti e, soprattutto, suggerito dalla competizione globale e dalle dinamiche che rendono le città attrattive e competitive.

Questa 'nuova' area metropolitana è letta anche attraverso alcuni dei suoi **sistemi produttivi**, individuati come quelli che non solo ne caratterizzano il passato, ma ne possono condizionare positivamente il futuro se opportunamente sostenuti e valorizzati in funzione di una visione della città che punta così a raggiungere elevati livelli di benessere sociale ed economico per tutti i suoi cittadini. Solo in questo caso potrà riottenere quel ruolo di leadership nazionale che la crisi economica e morale ha in parte appannato e riconfermarsi traino dello sviluppo del paese. I sistemi presi in considerazione sono:

- ⊙ **cultura** come fattore reticolare che si declina non solo nelle dotazioni culturali presenti sul territorio e nel loro uso per eventi, ma anche nel saper fare che connota l'eccellenza del Made in Italy;
- ⊙ **salute** con le tante punte di diamante della cura, con la rete delle strutture sociosanitarie che presidiano il territorio e l'insieme delle imprese – dalla farmaceutica alle biotecnologie – che ne supportano l'attività;

- ⊙ **moda e design** con la fitta rete di artigiani sempre più digitali che supportano stilisti e artisti, ma anche imprenditori di settori industriali e dei servizi;
- ⊙ **università e ricerca** fondamentali per la loro trasversalità nel determinare la qualità complessiva della vita e la capacità competitiva dell'area metropolitana;
- ⊙ **credito e finanza** che hanno un ruolo rilevante nel variegato e qualificato insieme dei business service;
- ⊙ **media e comunicazione** che comprendono un insieme estremamente articolato di attori e connessioni;
- ⊙ **agrofood** con una filiera agroalimentare sempre più connessa a settori apparentemente 'lontani' come, ad esempio, il turismo.

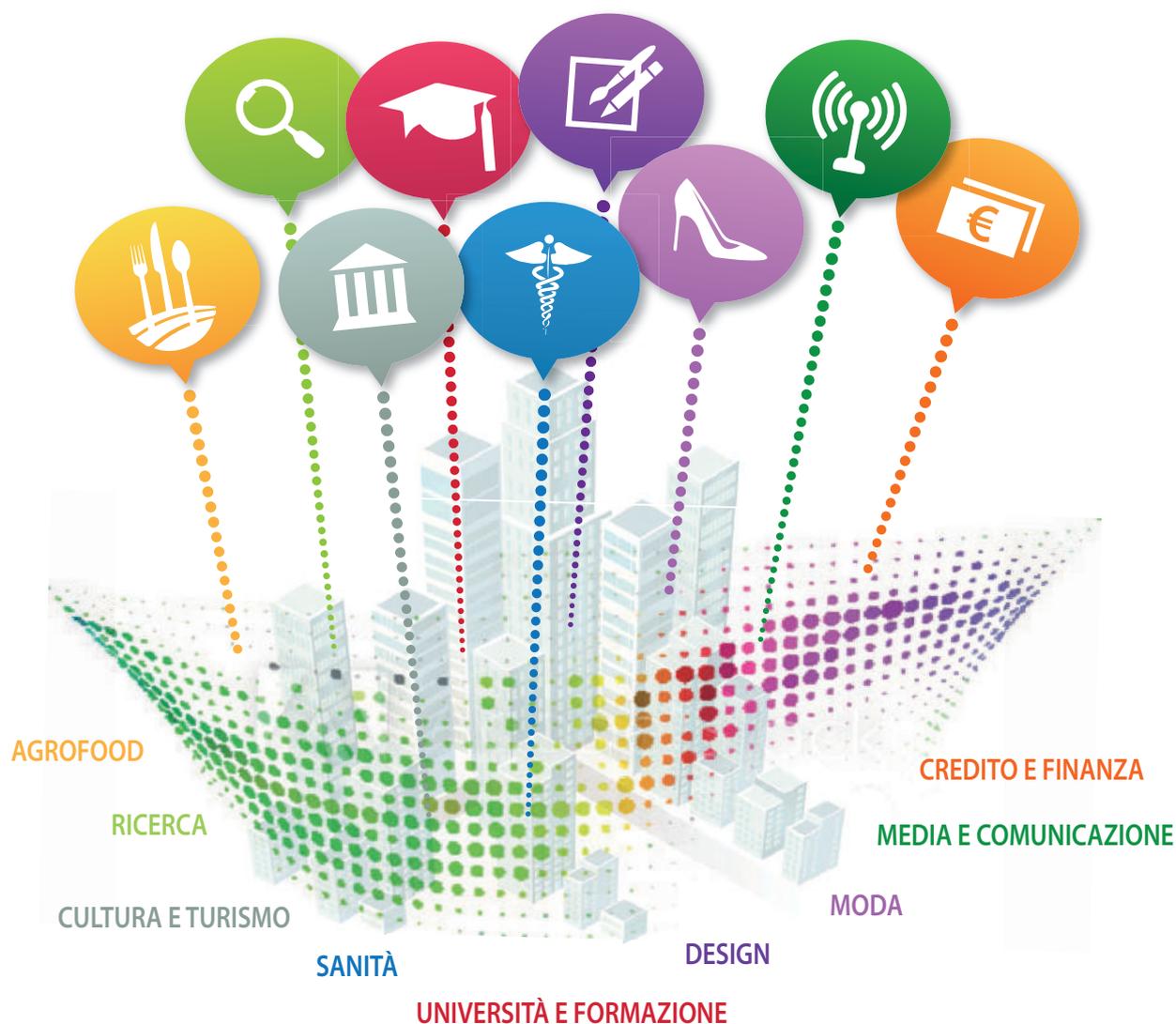
In questa declinazione, **cultura, salute, moda e design, università e ricerca** si connotano come **sistemi strutturali**, che identificano, anche dall'estero, la struttura produttiva dell'area; **agrofood** è una **assoluta peculiarità**, non riscontrabile in nessuna altra area metropolitana; **credito e finanza, media e comunicazione** sono **'infrastrutture'** per il sistema produttivo, indispensabili per il suo buon funzionamento.

Anche per i sistemi studiati, il confronto internazionale con città metropolitane che, nei loro piani strategici di lungo periodo, hanno puntato su uno o più dei sistemi individuati consente di delineare ipotesi di sviluppo e modalità di crescita innovative per il panorama italiano.

Introducendo un aspetto particolarmente innovativo nel panorama degli studi che cercano di delineare percorsi di crescita per un'area metropolitana, il lavoro svolto ha voluto confrontarsi anche con il **clima sociale** della città, passaggio indispensabile nel disegno di un piano strategico di lungo periodo. È stata così realizzata una indagine sull'opinione pubblica che ha coinvolto residenti a Milano e city user residenti nelle province lombarde comprese nell'area della più ampia area metropolitana che, ai fini di questa indagine, risulta avere 8.339mila residenti.

Tra i residenti a Milano è stato intervistato⁴ un campione di 800 soggetti rappresentativo della popolazione residente nella classe di età 15-75 anni.

Tra i city user sono state contattate 700 persone, individuate all'interno di un campione rappresentativo della popolazione di 15-75 anni residente nei comuni dell'attuale Città Metropolitana di Milano (300 casi) e della popolazione di 15-75 anni residente nelle 9 province della Lombardia inserite nell'area di interesse dello studio (400 casi).



⁴Le interviste telefoniche sono state realizzate con metodologia CATI, dal 27 aprile al 4 maggio.

2. Città e sviluppo sostenibile: il binomio per la crescita

Le grandi città stanno affrontando meglio la crisi rispetto ad altri contesti, ma sono anche fonte e luogo di concentrazione di problemi: la crescita avviene nelle città, ma solo attraverso uno sviluppo sostenibile.

I crescenti processi di urbanizzazione e l'affermarsi di nuovi paradigmi produttivi e di consumo hanno portato ad una rinnovata attenzione alla città, considerata come l'attore principale per dare risposta a molte delle difficoltà che la crisi economica mondiale ha esasperato: dalla riduzione del potere di acquisto delle famiglie alle profonde forme di disagio giovanile; dalla rarefazione della rete di servizi all'ampliarsi delle disuguaglianze sociali⁵, all'acuirsi delle problematiche demografiche (denatalità, invecchiamento, immigrazione...).

L'accelerazione nel percorso di avvicinamento alle tematiche urbane da parte della Commissione europea conferma una nuova consapevolezza della centralità della città e del suo ruolo essenziale nel favorire la coesione sociale e dei territori.

Anche in Italia si ritiene ormai che proprio le città hanno la capacità di dare risposte ai problemi urbani e più in generale, del sistema Italia.

Ma, a fronte di questa convinzione – supportata da non poche verifiche empiriche internazionali – in Italia “la città sembra rimanere sullo sfondo, come fosse il palcoscenico in cui le questioni emergono piuttosto che un attore centrale di tutte queste vicende”⁶. Perché la città riesca ad essere una reale e positiva risposta a buona parte delle problematiche esasperate dalla crisi è indispensabile che sappia coniugare, al suo interno e con la sua area di gravitazione, le tante dimensioni della sostenibilità e tradurle in fattori di sviluppo. Un'urbanizzazione sostenibile di successo è il risultato di scelte e azioni politiche competenti, reattive e responsabili nella gestione delle città e dell'espansione o della densificazione urbana e richiede capacità istituzionali e applicazione di approcci integrati⁷.

Semplificando al massimo⁸, le **dimensioni della sostenibilità urbana** si declinano in:

- **economica**, data dalla disponibilità di lavoro e da un livello diffuso di benessere;
- **sociale**, assicurata da una accettabile distribuzione della ricchezza generata e, quando questa fallisce, dalla solidarietà;

⁵ La rivoluzione tecnologica e organizzativa in corso, infatti, non si riflette ancora in maggiore produttività e in diffusione sistematica di benessere ma, di fatto, aumenta le disuguaglianze che generano tensioni sociali e limitano l'accesso all'istruzione e a lavori qualificati, peggiorando le condizioni di vita sociale e sanitaria e quindi la sicurezza delle persone.

⁶ Citazioni da Urban@it (2016), pag. 6 e poi pag. 2.

⁷ Cfr. United Nations, (2014), pag. 8.

⁸ Per una disamina articolata dei diversi aspetti si rimanda a Hall P. and Pfeiffer U. (2000)



- **abitativa**, perché in grado di assicurare abitazioni accessibili a tutti;
- **ambientale**, grazie ad un ecosistema che risparmia/genera risorse;
- **dei trasporti**, grazie alla diffusione di una mobilità sostenibile perché basata su sistemi di trasporto capillari, efficienti e poco inquinanti in forme urbane compatte;
- **socio-economica-ambientale**, perché sa rispondere positivamente alle esigenze quotidiane dei suoi cittadini ai quali offre sicurezza, spazi gradevoli, pulizia, servizi diffusi, occasioni culturali e ricreative, una buona qualità della vita;
- **partecipativa**, fatta da cittadini informati e responsabilizzati sulle decisioni che interessano la loro vita.



Investire nel futuro, in qualità,
 infrastrutture per persone, merci,
 energia e idee; in creazione di luoghi
 e destinazioni autentici e vivaci;
 in scolarizzazione e qualificazione
 delle persone è nel DNA delle città.

2.1 Il futuro è della città

L'attuale secolo, già classificato da studiosi e organismi di ricerca mondiali come il 'secolo della città', è dominato dagli sviluppi della rivoluzione informatica: dall'unione di tecnologie prima separate nascono nuove modalità di produzione, quasi interamente basate sulla capacità di generare, immagazzinare e scambiare informazioni, che si traducono in servizi in continua evoluzione e in beni con una sempre più elevata componente di servizi. Il prendere piede di questa rivoluzione economica – che ha non pochi risvolti sociali – trasforma il sistema mondiale delle città in una complessa rete di interazioni e interdipendenze globali che sta disegnando una nuova divisione del lavoro e una nuova gerarchia delle città i cui abitanti, per la prima volta, faranno parte di un unico mondo in rete⁹.

Un piccolo gruppo di grandi città – i nodi principali della rete di scambio e controllo dell'informazione – è affiancato da un insieme più ampio di quaranta/cinquanta 'sub-global' city¹⁰ che competono con le prime e che offrono, sempre a livello globale, servizi avanzati in selezionate tipologie. Al di sotto ci sono le cosiddette 'regional cities', ovvero città di grandi dimensioni che hanno funzioni analoghe, ma per

un territorio più definito; le città di media dimensione, infine, operano come centri di servizio per le aree circostanti, in qualche caso anche con servizi specializzati (salute, università, turismo...) di interesse per consumatori nazionali o internazionali.

Indipendentemente dalla loro posizione gerarchica, il fattore destinato a fare da collante alle città sarà il network di relazioni e di connessioni, fisiche e immateriali, sulle quali potranno muoversi con una rapidità crescente persone, merci e, soprattutto, idee: nelle visioni più ottimistiche, ma peraltro già in buona parte realizzate¹¹, il mondo intero sarà una sola rete urbana che userà sistemi automatici di produzione, di trasporto e di comunicazione lasciando spazio alle occupazioni in istruzione, formazione, consulenza, servizi di comunità...¹² Tanto che "la qualità della vita per la maggior parte del genere umano, di conseguenza, sarà – salvo eventi catastrofici – la qualità della vita che potranno condurre in città"¹³.

A conferma dell'affermazione che "sin dalla loro creazione, le città sono state costruite per investire nel futuro"¹⁴ e dell'atteggiamento che gli abitanti 'cittadini' hanno verso opzioni di lungo periodo, guardando ad un futuro più lontano, in contrasto con la generale prevalenza di decisioni di breve periodo finalizzate ad ottenere risultati "qui e subito", Kantz (2016) porta numerosi esempi di scelte di investimento per il futuro,

⁹ In preparazione del World Report on the Urban Future 21, nel 2000 Peter Hall e Ulrich Pfeiffer scrivevano [...] "not only is this the first urban century, it is the first century in which the world's city dwellers will form part of a single networked globe". Si spingevano poi a prevedere che entro il 2025, "the great cities of the world, in particular, will be totally networked".

¹⁰ Questa gerarchizzazione è tratta da Hall P. and Pfeiffer U. (2000).

¹¹ Si pensi ai dati finanziari prodotti a Londra ed elaborati a Bangalore durante la notte per diventare preziose informazioni per la nuova giornata di borsa...

¹² Cfr. Hall P. and Pfeiffer U. (2000).

¹³ Op. cit. pag. 18.

¹⁴ Kantz B. (2016).

decise da soggetti pubblici e privati che, in città di diversa dimensione, hanno voluto, ad esempio, dedicare parte delle tasse raccolte per dotare la città di impianti e sistemi all'avanguardia¹⁵ o per investire in servizi per l'infanzia¹⁶. Ma anche istituzioni di prestigio, come la Carnegie Mellon University di Pittsburgh, la Drexel University di Philadelphia o il Texas Medical Center di Houston, hanno adottato una visione di medio-lungo periodo, ad esempio avviando significativi programmi di espansione che hanno portato alla rigenerazione di interi quartieri, allo sviluppo di nuova imprenditorialità e all'offerta di abitazioni a prezzi accessibili con una buona dotazione di servizi di vicinato; così come la rinascita di interi quartieri di Detroit è stata finanziata da un eclettico consorzio di filantropi come la Kresge Foundation o da corporation come Quicken Loans.

Naturalmente anche a fronte di situazioni di riconosciuto e già raggiunto successo, occorre avere ben presente che il futuro delle città, oltre che da un insieme ricco e composito di opportunità, è anche caratterizzato da un altrettanto rilevante insieme di rischi e sfide che richiedono non solo attenzione, ma fattivi interventi per il loro superamento. I processi di crescente urbanizzazione, dettati anche dalle maggiori opportunità di sviluppo offerte dalla città, possono acuire situazioni di emarginazione, disparità economica e sociale, situazioni di congestione con

l'insorgere di diseconomie esterne per le imprese e di disagi per cittadini e city user.

Pochi, conosciuti dati sono sufficienti a confermare ampiamente il ritrovato ruolo delle città come driver della crescita globale e dello sviluppo sociale¹⁷: le maggiori 300 economie metropolitane nel mondo hanno prodotto la metà della produzione economica mondiale nel 2011 ospitando 'solo' il 19% della popolazione mondiale¹⁸ e le stime prevedono che nel 2025 i due terzi del PIL mondiale sarà prodotto in 600 città¹⁹. Ma è altrettanto condivisa e condivisibile la consapevolezza che "la crescita economica da sola non genera stabilità"²⁰; anzi, le trasformazioni di cui sono protagoniste portano in tutte le città, anche in quelle storicamente più consolidate, una crescente vulnerabilità dovuta ai rapidi processi di inurbamento, alla gestione delle risorse socioeconomiche e ambientali.

Perché le città realizzino effettivamente il loro destino di essere luoghi piacevoli per i loro utilizzatori, dove sia bello vivere e ci si sente a casa, in un ambiente pervaso di cultura e innovazione occorre un ridisegno della loro governance, presupposto per una progettazione operativa del loro futuro: serve, insomma, un reale piano strategico focalizzato sulle potenziali rappresentazioni, le risorse attivabili e i fattori che hanno un impatto sul sistema urbano allargato!

¹⁵ È quanto deciso dagli elettori di Los Angeles, Denver e Seattle.

¹⁶ Questa decisione è stata presa dagli abitanti di Broward County, Florida; King County, Washington e San Antonio, Texas.

¹⁷ Per le Nazioni Unite "Cities are important drivers of development and poverty reduction in both urban and rural areas, as they concentrate much of the national economic activity, government, commerce and transportation, and provide crucial links with rural areas, between cities, and across international borders. Urban living is often associated with higher levels of literacy and education, better health, greater access to social services, and enhanced opportunities for cultural and political participation". Cfr. United Nations (2014), page 3.

¹⁸ Cfr. Brookings Institution (2012)

¹⁹ Le stime sono elaborate da McKinsey Global Institute (2012). Urban world: Mapping the economic power of cities. (Report, McKinsey & Company, March 2011)

²⁰ Cfr. Muller S. (2013)



Urbanizzazione e crescita economica si affiancano: livelli di sviluppo più alti sono strettamente correlati con la concentrazione di produzione e popolazione nelle città perché luoghi di connessioni, creatività e innovazione, centri di servizi.

2.2 Lo sviluppo è nella città

Tutte le previsioni concordano nel sostenere che nei prossimi anni le città del mondo, pur seguendo naturalmente traiettorie diverse, sono destinate a cambiare e a crescere in misura ancora più veloce che nel passato: dovunque rappresentano il “più potente motore di crescita economica”²¹ – in termini di PIL ottenuto, di produttività raggiunta²² e di livelli di reddito – e di sviluppo sociale, in quanto luoghi di innovazione non solo nella produzione, ma anche negli stili di vita, nelle relazioni e nei modelli di consumo.

L'emergere di nuovi mercati, commercialmente e tecnologicamente interconnessi, hanno però aumentato le scelte localizzative per imprese e lavoratori, creando di fatto ulteriori pressioni competitive sulle singole città, spingendole a fornire un valore distintivo nel posizionamento sul mercato: da sempre le imprese hanno cercato situazioni con una buona offerta degli input necessari alla loro attività e con mercati sufficientemente ampi per collocare i loro prodotti e/o servizi.

Oggi, però, è sicuramente aumentata la complessità della competizione nella rete delle città, non solo perché aumenta continuamente il numero di città in gioco, ma anche per la relativa facilità con cui è possibile spostarsi da una localizzazione all'altra e, nello stesso tempo, per la diminuita importanza della vicinanza all'offerta di input sia perché si muovono più facilmente (anche nel caso delle risorse umane) sia perché dati, informazioni e capitali viaggiano velocemente grazie alle tecnologie. La globalizzazione dei mercati e dei consumi, favorita anche dalla riduzione dei costi di trasporto, ha in parte ridimensionato anche l'importanza di essere vicini ai principali mercati di sbocco così come l'accentuarsi dell'attenzione alla qualità intrinseca nei prodotti ha ridotto i vantaggi del basso costo del lavoro di alcuni sistemi produttivi, poveri di tradizione manifatturiera e di saper fare²³.

Nonostante queste trasformazioni sembrano rappresentare una minaccia più che una opportunità per la città, quest'ultima è comunque considerata il nodo dello sviluppo futuro. E la stretta correlazione indicata non è nuova: già alla fine del secolo scorso si riconosceva, sulla base dei primi riscontri empirici, lo stretto legame tra urbanizzazione e sviluppo economico: la crescente rilevanza di una rinnovata manifattura e dei servizi consentiva alle imprese di questi settori di concentrarsi in aree

²¹ Hall P. and Pfeiffer U. (2000), pag. 51

²² Come rimarcato anche recentemente dall'OECD, va tuttavia sottolineato l'emergere del cosiddetto “paradosso della produttività”: a fronte dei rapidi cambiamenti tecnologici, al connesso riposizionamento dei paesi nelle catene globali del valore e all'aumento dei livelli di istruzione della forza lavoro, la produttività in questi ultimi anni è rallentata in tutte le economie avanzate. Nel 2016, per la prima volta la variazione della produttività USA avrà segno negativo! Preoccupa soprattutto l'osservazione che tale rallentamento sia iniziato ben prima della crisi e dell'attuale ondata tecnologica che ha creato l'economia digitalizzata. Cfr. OECD (2016). L'ipotesi più ottimista è che si stia ripercorrendo il processo di trasformazione descritto da Schumpeter e noto come ‘distruzione creativa’: l'innovazione, infatti, è un processo che rivoluziona ininterrottamente la struttura economica e sociale dal di dentro, distruggendo continuamente quella vecchia e creando incessantemente uno nuovo, precario equilibrio (Schumpeter, J.A. (1942). Si veda anche Manyika J. and others (2013).

²³ L'esperienza dell'Italia è emblematica di questo fenomeno: è il secondo Paese al mondo dopo gli Stati Uniti per rientro delle produzioni (reshoring) da parte di aziende che decidono di riportare in patria le loro linee di produzione, dopo averle portate fuori, rivalutando i costi e i benefici che avevano portato a trasferire l'attività in altri paesi (offshore).

urbane dove economie di scala, economie di agglomerazione e di localizzazione, affiancate da crescenti riduzioni dei costi di trasporto aumentavano i vantaggi urbani sia per la produzione che per il consumo. Nello stesso tempo, con l'allargamento dei mercati crescevano la divisione e la specializzazione del lavoro, risultandone premiata la prossimità fisica e l'importanza dei contatti face to face²⁴.

Ed è proprio la concentrazione di consumatori, lavoratori e imprese in un luogo o area, insieme alla presenza di istituzioni formali e informali, che rende un agglomerato urbano 'denso' e coeso e concorre a dare alle città una elevata potenzialità nel produrre esternalità e rendimenti di scala crescenti. Ne deriva che, nelle grandi città:

- è più alta la percentuale di popolazione con istruzione superiore;
- è più facile e frequente l'attuazione di strategie di innovazione;
- l'attività innovativa realizzata è maggiore di quella totale realizzata nei rispettivi paesi;
- l'output innovativo è di elevata qualità e sulla frontiera tecnologica.

Il futuro della città è dominato dall'applicazione delle innovazioni tecnologiche, soprattutto quelle legate all'informazione, alla comunicazione e alle biotecnologie. Innovazioni che comportano radicali cambiamenti nelle modalità di lavoro e di fruizione del tempo libero e incidono pesantemente sullo scenario urbano. Qui emergono, anche in modo repentino, nuovi atteggiamenti e valori che, per tradursi in stili di vita alternativi, richiedono ai 'nuovi' cittadini una formazione permanente, una maggiore responsabilizzazione e un buon livello di autonomia. La città del futuro, dunque, è fatta e genera non solo nuovi prodotti, nuovi servizi e

nuovi consumi, ma anche nuovi cittadini, capaci di rinnovarsi e di partecipare in modo attivo alla capacità competitiva della città. Solo le città, e quindi i loro cittadini, in grado di apprendere in modo continuativo, di utilizzare le più recenti conoscenze e di muoversi sulla frontiera dello sviluppo saranno competitive e potranno raggiungere un livello avanzato di sviluppo.

Tra i tanti fattori che possono contribuire al futuro successo delle città globali dei paesi industrializzati, l'elemento di maggiore criticità e importanza è il capitale umano: la formazione e l'attrazione di forza lavoro qualificata devono essere tra le priorità dei programmi dei policy maker urbani, pena l'esclusione dalla competizione. L'importanza del capitale umano e della sua qualità nel definire i percorsi di crescita è ampiamente accettata e condivisa²⁵. Oggi però occorre guardare alla formazione delle risorse umane e alle condizioni di contesto che ne assicurano l'attrazione con una rinnovata attenzione e, sicuramente, nuovi approcci. Anche perché è l'unico modo per mettere in moto il circolo virtuoso che permette alla città di raggiungere e mantenere una posizione di prestigio. Una buona offerta di capitale umano qualificato fa da presupposto a un'economia vivace che, a sua volta, assicura molti altri fattori necessari allo sviluppo: investimenti, buoni livelli di reddito e quindi una buona capacità di spesa ovvero i requisiti per lo sviluppo di nuove attività che creano nuovi posti di lavoro qualificati... Solo la capacità di sviluppare e attrarre talenti può assicurare alle città in competizione una crescita di lungo periodo, indipendentemente dalle difficoltà in cui possono trovarsi i rispettivi paesi, per i quali potrebbero rappresentare un punto di riferimento nella costruzione di buone pratiche. Una forza lavoro altamente qualificata e

²⁴ Cfr. Moomaw R.L. and Shatter A.M. (1996) al quale si rimanda anche per i vari riferimenti bibliografici. Una trattazione empirica sulla connessione tra urbanizzazione e sviluppo negli ultimi 30 anni è invece disponibile in Chen M., Zhang H., Liu W, Zhang W. (2014).

²⁵ Tra i tanti contributi si rimanda a Hitchcock A. (2016).

competente è anche indispensabile perché la città possa effettivamente essere incubatore e ospitare la cosiddetta new manufacturing o manifattura 4.0²⁶ in cui la produzione (industriale?) è qualificata dall'uso di tecnologie digitali, di sistemi e processi avanzati in cui le caratteristiche della produzione industriale si integrano a servizi e altre competenze nelle strategie aziendali di produzione per sviluppare ulteriori processi produttivi e nuovi prodotti/servizi. Che la manifattura (industry per gli anglosassoni) 4.0 sia "molto più di uno slogan sgargiante" e che questa del tutto inedita e fluida confluenza di tendenze e tecnologie sia destinata a "ridisegnare il modo in cui le cose sono fatte"²⁷ è un fenomeno prevalentemente urbano che sta prendendo piede anche nelle nostre aree metropolitane. Tale fenomeno ha maggiore intensità dove è più 'facile' per vicinanza e tradizione l'integrazione tra formazione professionale, ricerca e lavoro artigiano, grazie anche alla presenza di Università, Centri di ricerca e imprese, attivi anche in ambito internazionale.

Se la trasformazione è inevitabile, l'essere preparati ad affrontarne le conseguenze – dai contorni in parte ancora non del tutto definiti – è una delle tante sfide cui far fronte con urgenza sia per 'preparare' una città accogliente e adatta ad ospitare spazi, aree, laboratori per la manifattura diffusa e la fabbricazione digitale, laboratori e hub di micro innovazione oltre ai 'nuovi' imprenditori e lavoratori che li animeranno, sia

per superare gli inevitabili cambiamenti sociali che determinerà. Con i cambiamenti indotti in interi sistemi di produzione, nella distribuzione e nei consumi, l'affermarsi della quarta rivoluzione industriale aggiunge ulteriore incertezza in un periodo già particolarmente complesso. In particolare, cresce la preoccupazione per gli effetti della disintermediazione digitale, della robotica avanzata e dell'economia della condivisione sulla crescita della produttività, la creazione di posti di lavoro e il potere d'acquisto²⁸.

Posta la sterilità di un atteggiamento luddista, occorre prendere consapevolezza che già oggi il panorama produttivo italiano è in buona parte occupato da reti di piccole imprese specializzate²⁹, presenti soprattutto nelle aree urbane.

Le new manufacturing firm producono di tutto, dai mobili ai componenti del computer, a servizi sconosciuti anche solo nel decennio scorso; sono parte di reti di collaborazione interdipendenti, legate da sinergie che generano ricadute e condivisione della conoscenza e quindi ulteriori processi di innovazione; aiutano di fatto a costruire economie urbane più forti e più adattabili; aumentano le economie di agglomerazione grazie alle maggiori interazioni tra imprese che hanno attività diverse; creano vantaggi per le imprese innovative e le start-up; attraggono lavoratori qualificati e ad elevata produttività che, a loro volta, sono fattori di attrattività e competitività per le città...

²⁶ La portata dell'innovazione è recepita anche da Regione Lombardia che prevede (Lr 24 settembre 2015 - n. 26 "Manifattura diffusa creativa e tecnologica 4.0", BURL supplemento n. 40, 28 settembre 2015) iniziative di sostegno all'industria di ultima generazione.

²⁷ Le citazioni sono tratte dallo studio McKinsey curato da Baur C. and WeeWe D. (2015) che definiscono l'Industry 4.0 "as the next phase in the digitization of the manufacturing sector, driven by four disruptions: the astonishing rise in data volumes, computational power, and connectivity, especially new low-power wide-area networks; the emergence of analytics and business-intelligence capabilities; new forms of human-machine interaction such as touch interfaces and augmented-reality systems; and improvements in transferring digital instructions to the physical world, such as advanced robotics and 3-D printing". Dalla ricerca "The Future of the Jobs" presentata al World Economic Forum 2016 è emerso che, nei prossimi anni, fattori tecnologici e demografici influenzeranno profondamente l'evoluzione del lavoro. L'effetto sarà la creazione di 2 nuovi milioni di posti di lavoro a fronte, però, della perdita di 7 milioni, con un saldo netto negativo di oltre 5 milioni di posti di lavoro. L'Italia ne esce con un pareggio (200mila posti creati e altrettanti persi), meglio di altri Paesi come Francia e Germania.

²⁸ World Economic Forum Annual Meeting 2016 Meeting Overview Davos-Klosters, Switzerland 20-23 January.

²⁹ Queste reti di impresa sempre più spesso stanno assumendo una forma istituzionalizzata dalla sottoscrizione di un "Contratto di Rete" (introdotto dal Decreto Legge 10 febbraio 2009, n. 5 e s.m.i.) ovvero di un accordo basato sulla collaborazione, lo scambio e l'aggregazione tra imprese. I contratti attualmente in vigore in Italia sono 2.880 e coinvolgono 14.462 imprese, di queste 3.268 (il 22,5%) sono localizzate in Lombardia e Piemonte, 2.563 (17,7%) solo in Lombardia.

Se infatti, “once upon a time, innovation was an isolationist sport. Today, by contrast, proximity is everything! Talented people want to work and live in urban places that are walkable, bike-able, connected by transit, and hyper-caffeinated”³⁰. Dal canto loro, in tanti settori le maggiori imprese praticano la cosiddetta ‘open innovation’ e quindi vogliono/hanno bisogno di essere vicine ad altre imprese, anche con produzioni molto diverse, a laboratori di ricerca e Università. Anche gli imprenditori che si muovono in questo nuovo mondo vogliono inserirsi in contesti collaborativi, dove possono condividere idee e avere facile accesso a tutto quanto è funzionale alla loro attività, dai business service più qualificati a sofisticate attrezzature di laboratorio. Avendo rivalutato la prossimità e la flessibilità, imprese e istituzioni ricercano oggi localizzazioni in contesti urbani densi e misti, con edifici che possono facilmente essere modificati ed evolversi, ben diversi dalle rigide tipologie dei tradizionali uffici. La loro localizzazione ideale è in più o meno ampie aree prevalentemente urbane dove possono: avere contatti frequenti e ripetuti con altre imprese, con start-up e spin-off, con incubatori di imprese istituzionali e non per alimentare la loro continua ricerca di nuovi prodotti (beni/servizi) per il mercato.

Spesso risultato di interventi inseriti in un ampio ridisegno urbanistico, queste aree urbane sono conosciute e si riconoscono come “innovation district”³¹, ovvero come luoghi di innovazione, capaci di creare occupazione e spesso di reinventare il futuro della città che li ospita o di una sua parte degradata. Generalmente gli innovation district assumono prevalentemente tre forme urbane: aree di sviluppo ad uso misto incentrate su un importante istituto universitario

o di ricerca come nel caso del Kendall Square innovation district nato nei dintorni del Massachusetts Institute of Technology di Cambridge, Massachusetts e vicino al Massachusetts General Hospital dell’Università di Harvard; aree urbane reinventate, spesso prima occupate da attività industriali; e i cosiddetti science park urbanizzati, ovvero la riconfigurazione in chiave urbana dell’ormai superato modello dei parchi scientifici, aree che erano spesso disegnate ex novo e completamente decontestualizzate.

Nel caso del recupero di aree dismesse, gli innovation district hanno la capacità non solo di generare ricchezza, ma anche di creare uno sviluppo inclusivo, ricucendo spazi urbani che sembravano ormai abbandonati a se stessi. È quanto avvenuto, ad esempio, con il Corridor Manchester dove è nato il National Graphene Institute; con l’Advanced Manufacturing Park in Sheffield che ospita più di 100 imprese innovative quali i centri ricerca di Boeing, Rolls-Royce, Hitachi e Forgemasters e un variegato insieme di start up. Dalla riconversione di un’area dismessa è nato anche il South Lake Union di Seattle dove nel 2000 l’Università di Washington ha rilocalizzato il proprio campus di medicina e bioscienze, facendone l’hub per alcune delle principali organizzazioni scientifiche della costa occidentale degli Stati Uniti come il Fred Hutchinson Cancer Research Center, il Battelle, il Seattle Biomedical Research Institute, il Seattle Children’s Hospital e il PATH. Il Boston Innovation District include i cinque sub-district di: Fort Point, Seaport, Port, Convention Center e, proprio perché nato in origine dal recupero di aree dismesse, è noto anche come South Boston Waterfront o Seaport District: dal 2010 ha generato più di 5.000 nuovi posti di lavoro.

³⁰ Kantz B. and Wagner J. (2014).

³¹ Secondo Kantz e Wagner “innovation districts constitute the ultimate mash-up of entrepreneurs and educational institutions, start-ups and schools, mixed-use development and medical innovations, bike-sharing and bankable investments – all connected by transit, powered by clean energy, wired for digital technology, and fueled by caffeine”. Cfr. op. cit.

Indipendentemente dalla forma urbana che assumono, gli innovation district nascono in zone con il giusto mix di attività economiche³²: imprese, istituzioni e organizzazioni che guidano, coltivano o sostengono un contesto ricco di innovazione, di spazi fisici pubblici e privati che favoriscono l'incontro e il dialogo, di luoghi capaci di essere usati come 'laboratori viventi' dove è possibile testare le innovazioni a livello di zona, di relazioni e interazioni sociali che connettono tutti gli utilizzatori dell'innovation district. Non devono poi mancare spazi residenziali a prezzi accessibili anche ai più giovani, punti vendita al dettaglio,

diversificati servizi culturali e ... tutte le possibili "21st century urban amenities". Vero punto di forza degli innovation district è anche la capacità di reinventarsi continuamente come il Research Triangle Park che si estende nei territori di Durham, Raleigh e Chapel Hill in North Carolina. Creato nel 1959 da stato, istituzioni locali, Università (Duke University, NC State University e University of North Carolina) e imprese, nel novembre 2012 il Research Triangle Park ha presentato un piano per reinventarsi, così da attrarre più risorse, creare lavoro e promuovere spazi fisici che incoraggino 'connessioni casuali' e l'innovazione aperta.



MAPPA DELLE CONNESSIONI DI HERE EAST A LONDRA



DISTRICT HALL - BOSTON INNOVATION DISTRICT

Lo sviluppo degli innovation district si inserisce nel rinnovato ruolo strategico che le città hanno oggi sia per la società occidentale che nei paesi in via di sviluppo: sono, di fatto, un vitale laboratorio creativo che sperimenta strategie di rilancio e nuove politiche basate sull'aumento della competitività, il riposizionamento economico, il conferimento di nuove funzioni, la correzione di squilibri e situazioni di disagio in quartieri in crisi, una maggiore dotazione di qualità urbana ed ambientale, l'aumento dei flussi turistici e culturali... Le città hanno ripreso ad innescare processi virtuosi

di innovazione sociale, crescita di ricchezza, spirito imprenditoriale, novità e avanguardia tecnologica, cultura dell'eccellenza e della competitività. Tutti questi elementi spontanei e propri della città di oggi devono essere sfruttati: non è infatti possibile, o per lo meno sarebbe molto difficile crearli attraverso politiche di intervento ad hoc, per quanto mirate possano essere.

All'estero la nascita di distretti innovativi ha avuto protagonisti diversi, spesso in collaborazione tra loro, che vanno dal sindaco della città ai developer immobiliari, alle Università³³.

³² La pervasività di queste aree è ben descritto nello studio di Hanna K. (2016) che esamina ben 18 innovation district in Gran Bretagna e soprattutto a Londra: Birkbeck/UEL University (Stratford), Brunel University, Goldsmiths College, Greenwich University, Here East, Kingston University (Penrhyn Road and Kingston Hill Campus), Imperial College South Kensington, Imperial White City Campus, London Cancer Hub, London Met Holloway Campus, London Met/Queen Mary Whitechapel, London South Bank University, Queen Mary University of London, Mile End Campus, Tech City, Tech City Croydon, University College London, Bloomsbury.

³³ Tra i protagonisti: il sindaco, come a Boston e Barcellona, il governo locale di Stoccolma; developer e proprietari immobiliari come Vulcan Real Estate per il distretto Seattle's South Lake Union e il Brooklyn Navy Yard; manager dei campus di ricerca come per il Research Triangle Park e il Texas Medical Center in Houston; società leader come Quicken Loans a Detroit, Comcast a Philadelphia e Amazon a Seattle; istituzioni di ricerca e formazione (Washington University a St. Louis, Carnegie Mellon a Pittsburgh, Drexel University a Philadelphia, MIT a Cambridge), Campus ospedalieri (Henry Ford Health System a Detroit e l'Università del Pittsburgh Medical Center a Pittsburgh); investitori del settore non profit come la New Economy Initiative e Kresge Foundation a Detroit, Danforth Foundation a St. Louis; incubatori come il Barcelona Activa a Barcellona, il Cambridge Innovation Center a Cambridge, il BioGenerator a St. Louis, ma anche programmi di social networking come la Venture Café Foundation a Boston e Cambridge e l'High Tech Campus a Eindhoven.



Un territorio vivace e attivo reagisce alle sfide della competizione attraverso reti di complementarità fra centri di dimensione e rango diverso, attivate sulla base di specifiche risorse o milieu locali, prodotto di lunghi processi di stratificazione storica ed identitaria

2.3 Da città ad area metropolitana: un passaggio obbligato

La città è, per sua intrinseca natura, un sistema complesso e dinamico che contiene e sostiene un insieme diversificato di attività economiche e sociali e di strutture fisiche e immateriali. Una serie di fattori sta però rendendo sempre più complessa la gestione della città³⁴. Tali fattori si declinano in :

- esigenza di assicurare le condizioni per lo sviluppo dell'innovazione e della piccola imprenditorialità che contribuiscono in misura crescente a creare posti di lavoro qualificato;
- necessità di formare le competenze perché tutti i cittadini, e soprattutto i giovani, siano in grado di affrontare i lavori del futuro;
- richiesta di quartieri di qualità, sicuri e con un'offerta di alloggi a prezzi accessibili;
- bisogno di assicurare una elevata accessibilità alle diverse funzioni e quindi lo sviluppo di una mobilità sostenibile;
- la necessità di una capillare distribuzione

dell'offerta di servizi di qualità per tutti i cittadini...

Diventa **impossibile e del tutto inefficace una visione della città che non colga tutti gli aspetti del contesto urbano che è fatto di persone, ambiente costruito, economia, relazioni, attrattività e competizione**: una complessità di elementi per cui "single 'big bets' aren't possible in cities where everything is interconnected"³⁵. Le trasformazioni in atto, di cui la città è protagonista, portano e richiedono inevitabilmente un allargamento della portata delle esternalità urbane: il "prodursi di reti di complementarità fra centri di dimensione e rango diverso, reti attivate anche sulla base di specifiche risorse o milieu locali, prodotto di lunghi processi di stratificazione storica ed identitaria"³⁶ è la risposta, spesso spontanea, con cui un territorio vivace e attivo reagisce alle sfide della competizione. Tali reti costituiscono legami di tipo 'multi nodale' dove il ruolo di un centro non dipende necessariamente dalla sua dimensione, ma anche e soprattutto dalla sua capacità di inserirsi nei circuiti di scambio – non solo economico – che mettono in gioco pure elementi qualitativi come: specificità ambientali, culturali e dotazione sociale. La figura della rete rompe di fatto il paradigma gerarchico che attribuisce i ruoli urbani a seconda della loro rilevanza dimensionale e le caratteristiche 'direzionali' a quei centri che sono inseriti in connessioni di scambio economico-finanziario a livello mondiale: in un sistema a rete anche le città di dimensioni medio-piccole possono raggiungere significative performances urbane³⁷.

³⁴ In un suo recente scritto Saskia Sassen sottolinea che "nell'era globale, le città tornano a emergere come spazio strategico per il cambiamento culturale e istituzionale. Tale strategicità di alcune città dell'oggi è essenzialmente dovuta a due condizioni, entrambe specchio di processi di trasformazione [...] La prima riguarda il cambiamento di scala rispetto ai territori strategici in cui si articola il nuovo sistema politico-economico e, quindi, anche il potere, quantomeno in taluni aspetti. La seconda è l'indebolimento della dimensione nazionale come contenitore del processo sociale, a seguito delle diverse dinamiche di cui la globalizzazione e la digitalizzazione sono portatrici. Il verificarsi di queste di due condizioni comporta tutta una serie di conseguenze per le città; ciò che conta, ai fini del nostro ragionamento, è che queste emergono come spazio strategico per processi economici di grande portata e attori politici di nuovo tipo – anche processi e attori non urbani". Sassen S. (2015), pubblicato online da Libera Università Metropolitana <http://www.lumproject.org/saskia-sassen-la-citta-sa-parlare/>

³⁵ Nota di Amy Liu a margine della conferenza Habitat III di Philadelphia, June 9, 2016.

³⁶ Dematteis G. (1986), citato in Fanfano D. (2011), pag. 3

³⁷ Cfr. Fanfano D. (2011). Hartley sostiene anche che "The challenge for smaller cities is building strategic flexibility and productive capacity to restructure their economies with evolutions in global markets. Networking can help identify opportunities and facilitate capital and idea transfer, but cities must still be fundamentally "good" at something; connecting is not enough. [...] Secondary cities are finding exciting and unexpected ways to flourish in the new economic cosmos. Perhaps they should also be considered global". Hartley K. (2016) Cosmic Cities: Small but Global. The Chicago Council on Global Affairs <https://www.thechicagocouncil.org/>. January, 14.

Un numero ormai rilevante di rapporti scientifici, articoli accademici e documenti istituzionali concorda da tempo nell'affermare che per **le città e i loro territori di riferimento la dimensione è essenziale per competere a livello globale: la cooperazione all'interno di un'area metropolitana 'funzionale' aiuta ad ottenere la massa critica necessaria!**³⁸ Le città, infatti, sono entità economiche e sociali – non semplici aree geografiche delimitate da confini amministrativi – dove l'attenzione si sposta sulle relazioni funzionali tra le unità che la formano.

La città così definita diventa un'**area metropolitana**, ovvero un territorio ampio, densamente popolato, ricco di interazioni tra un nodo centrale e un insieme di nodi in relazione significativa con il polo principale (in genere approssimato con flussi di pendolarismo travel-to-work)³⁹. **L'area metropolitana può perciò cambiare nel tempo e nello spazio**, riflettendo l'evoluzione dell'economia e della società. La sua assimilazione con la città amministrativa, la regione o la provincia non solo è riduttiva delle sue potenzialità, ma diventa particolarmente fuorviante quando le dinamiche e le relazioni che la rendono riconoscibile, e di fatto la identificano, superano ampiamente i confini amministrativi codificati e danno vita ad un continuum urbanizzato denso di popolazione, attività, risorse e connessioni. Individuare le 'più opportune dimensioni' di un'area metropolitana diventa invece importante quando è fattore di riferimento nella definizione di politiche che interessano i pilastri fondamentali della competitività, della coesione sociale, dell'ambiente, della qualità della vita e della

governance, ovvero quando va a determinare il livello di welfare di una comunità allargata. Ma **tali dimensioni sono dettate dall'obiettivo che si intende raggiungere**, posto un dato contesto di sedimentazioni storiche, culturali e di relazione⁴⁰. Quello che è associato è che esiste ormai una discrasia tra la città intesa come entità amministrativa e la realtà dell'attuale vita urbana⁴¹. Anche per le città che hanno un ruolo funzionalmente dominante, i loro confini raramente riescono a contenere:

- l'urbanizzato cresciuto intorno al nucleo principale e di cui è parte integrante;
- il mercato del lavoro, quello della casa e l'intero bacino di riferimento per i diversi servizi;
- i flussi economici (beni, logistica, investimenti, consulenza, appalti...) e di servizi privati (shopping e leisure, per esempio) e pubblici (educazione, cultura, salute, ecc.);
- l'ecosistema urbano (aria, acqua, energia, rifiuti...) tanto più rilevante quanto più si afferma la coscienza e la cultura che ispirano buona parte della cosiddetta "economia circolare"⁴².

Rispetto ai confini amministrativi e indipendentemente dal loro livello, **la realtà urbana è un'area funzionale molto più ampia, definita da un insieme molto fitto di flussi di persone, beni e servizi.**

La scala delle aree funzionali e la loro dimensione sono di fatto determinate dalle trasformazioni nei mercati globali, dalla globalizzazione e dal cambiamento demografico, con un impatto sulle

³⁸ Cfr. Eurocities (2011).

³⁹ Una sintesi dei diversi approcci alla definizione scientifica di aree metropolitane è riportata in Boix R. e Veneri P. (2009) ed è schematizzata nella Tab. 1., pag. 7-8 del loro lavoro.

⁴⁰ Non a caso, il piano strategico di Londra afferma a grandi lettere "we need to think of London and south East England as the London city region with a scale of ambition to meet that of rival global megacities", AECOM (2015), pag. 34.

⁴¹ Questa considerazione e quanto segue è tratta da un documento di Eurocities che, significativamente, si intitola "Beyond Boundaries. Functional urban areas matter" (2011).

⁴² L'economia circolare prevede che i prodotti mantengano il loro valore aggiunto il più a lungo possibile e quindi promuove l'applicazione – ad ogni livello – dei concetti di riuso, riciclo (comunemente riciclaggio), recupero di materia e di energia a scapito della pratica del conferimento dei rifiuti in discarica. L'economia circolare oltre ad essere un valore aggiunto per l'ambiente dà nuove opportunità di crescita con la creazione di nuovi posti di lavoro e possibilità di risparmio per le imprese.

risorse naturali, umane e finanziarie. Queste aree, come nel caso dell'area metropolitana milanese, possono contenere diversi hub che affiancano e completano quello principale che non li incorpora, ma li valorizza. Un'area metropolitana ha una dimensione spaziale appropriata anche per l'attuazione di approcci integrati efficaci per lo sviluppo sostenibile, in cui la cooperazione si basa sui punti di forza e sul relativo valore delle diverse parti che la compongono.

Ha anche la dimensione adeguata per mettere a punto e affrontare una pianificazione integrata, strategie congiunte e la fornitura efficiente di servizi che funzionano meglio grazie alle economie di scala. In un'area metropolitana la cooperazione si basa su una visione condivisa che risulta vincente per tutti i partecipanti grazie allo scambio continuo e reciproco tra centri maggiori e aree circostanti: ogni soggetto contribuisce al benessere complessivo, rappresentando di volta in volta domanda o offerta per un altro soggetto. Ad esempio, prezzi più contenuti degli immobili fuori dalle città nodo sono una risorsa importante per le funzioni (che servono poi l'intera area metropolitana) che richiedono localizzazioni land consuming. Nello stesso tempo, le città nodo

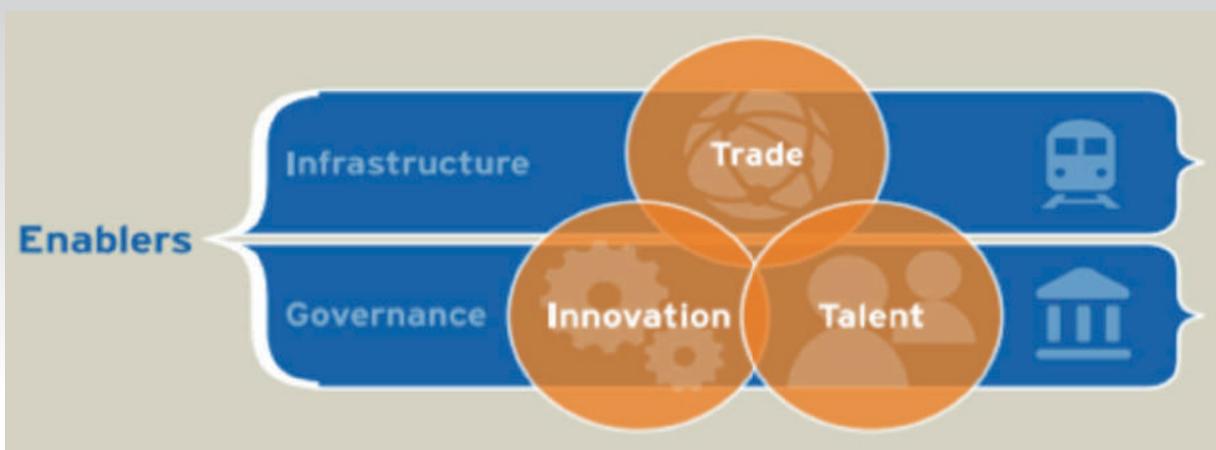
sono spesso fattore di attrazione per i visitatori dalle aree circostanti e centro di fornitura di servizi di livello superiore per i loro residenti... in un circolo virtuoso che risulta vincente per tutti i nodi della rete. Il rapporto con la città principale permette infatti di sviluppare anche rapporti secondari tra le realtà urbane e produttive che vi 'ruotano' attorno, con il rafforzamento di specializzazioni e complementarietà.

Un'area metropolitana è competitiva se le imprese che vi sono localizzate trovano l'ambiente e le risorse necessarie per poter competere nell'economia globale e, contemporaneamente, le famiglie godono di alti e crescenti standard di qualità della vita.

La presenza di settori avanzati, di ecosistemi di innovazione e di forza lavoro qualificata sono i key driver che generano produttività, occupazione e crescita del reddito.

Fattori abilitanti sono: infrastrutture ben connesse e spazialmente efficienti inserite in una struttura di governo affidabile e un ambiente business friendly. Non si fa fatica a riconoscere in questi requisiti gli elementi che da sempre caratterizzano l'area metropolitana milanese!

IL FRAMEWORK PER LA COMPETITIVITÀ DELL'AREA METROPOLITANA



Fonte: Brookings Institution, RW Ventures, and McKinsey and Company

Se l'area metropolitana esiste di fatto come risultato della ricerca, da parte dei tanti attori coinvolti, di un migliore assetto funzionale e territoriale in grado di catalizzare l'elevato potenziale di innovazione, coordinare lo sviluppo economico e migliorare la qualità sociale complessiva, **l'area metropolitana non richiede una particolare definizione né, a maggior ragione, confini accuratamente delineati.**

Il buon funzionamento di un'area metropolitana, poi, non richiede strutture o istituzioni particolari: esiste ed è sperimentata all'estero un'ampia gamma di meccanismi e approcci organizzativi che incoraggiano e sviluppano la cooperazione che può avere successo anche senza strutture formali rigide. Accordi volontari hanno spesso dimostrato una maggiore capacità di raggiungere obiettivi che derivano da una identificazione congiunta delle esigenze e dalla condivisione delle possibili soluzioni: di fatto questi sono gli elementi necessari a riunire gruppi complessi di attori. Un approccio di questo tipo è particolarmente rilevante in un momento in cui i bilanci pubblici sono estremamente risicati ed è impraticabile la creazione di nuove istituzioni, soprattutto dopo l'entrata in vigore della legge 56/2014.

Che sia un percorso più facile da auspicare che da realizzare non è in discussione, così come è ben nota la cronica incapacità di collaborare, soprattutto da parte delle amministrazioni più che dei singoli attori. Del resto nel 2012 l'allora Ministro per la Coesione Territoriale in un importante documento di programmazione dell'uso dei fondi comunitari sottolineava "la resistenza delle classi dirigenti locali a disegnare coalizioni, unioni, strategie urbanistiche che superino le barriere di settore e gli attuali confini amministrativi, spesso scavalcati dalla dimensione

dei bacini d'utenza, riduce la capacità di far fronte a questioni decisive di scala sovralocale in campo ambientale e su mobilità, sicurezza, housing sociale e nuovo welfare. I vincoli di finanza pubblica e la riduzione dei trasferimenti – in un contesto di riforme incompiute su fiscalità locale, decentramento e riorganizzazione degli enti locali – impediscono non solo di dare piena valorizzazione agli investimenti avviati nel recente passato ma anche, in prospettiva, di mantenere gli attuali livelli nei servizi erogati (sociali, culturali e ambientali, peraltro sempre più a carico del terzo settore) e nella manutenzione ordinaria del patrimonio di infrastrutture esistente"⁴³.

Le città italiane, anche quelle di maggiore dimensione per numero di residenti, sono di fatto troppo piccole per avere poteri di programmazione e investimento nella maggior parte dei settori – dalle infrastrutture materiali e immateriali ai trasporti locali e internazionali alla gestione dei moderni servizi urbani... Settori che rappresentano però il presupposto competitivo per le città e che, per essere efficienti, richiedono dimensioni ben più ampie e un centro di coordinamento unitario: la Città Metropolitana come delineata dalla normativa recente è difficilmente in grado di dare una risposta adeguata. Non solo, ma la Città Metropolitana così intesa rischia di rivelarsi, nella misura in cui è accompagnata dall'abolizione delle relative province, un limite al potenziale sviluppo della città in senso lato dal momento che si perde un attore (considerato inutile) per tutta una serie di azioni di governance (la "banale" manutenzione, ad esempio) senza mettere in campo altri soggetti con adeguati poteri e risorse (economiche e di competenze) per esercitarli⁴⁴. Tanto più che "condizione necessaria per poter

⁴³ Barca F. (2012), pag. 29.

⁴⁴ Cfr. contributi in Cappellin R. e altri (a cura di) (2015).

cogliere al meglio le opportunità [che emergono] sia nei settori tradizionali sia nei campi più innovatori, derivanti dall'evoluzione delle città, è quella di disporre di un sistema di reti adeguato ed efficiente, che sia in grado, cioè, di consentire la forza attrattiva dei grandi centri e, al tempo stesso, di permettere alle nuove imprese nascenti di essere collegate con un territorio ed una utenza i più ampi possibili. **L'ampliamento dell'area urbana è il più potente moltiplicatore dello sviluppo. [...] la parola chiave** [di questo processo] **è accessibilità**, sostenuta da una adeguata rete di trasporto multimodale"⁴⁵.

Anche **Milano**, come tanti studi dimostrano, deve riuscire ad 'identificare' la dimensione metropolitana di volta in volta più adatta per affrontare i temi del lavoro e dello sviluppo e per garantire a tutti i 'milanesi', ovvero a tutti i residenti metropolitani, quello che Saskia Sassen chiama il "**diritto alla città**"⁴⁶, ossia quella qualità urbana "fatta di un ambiente pulito, di ordine urbanistico, di verde, di bellezza architettonica, di connessioni rapide, di servizi efficienti, di socialità e di cultura che sempre più tendono a connotare le città del futuro"⁴⁷.

Gli elementi che caratterizzano l'area metropolitana sono:

- la **dimensione** – spaziale, di offerta di risorse, di presenza di consumatori, di fattori abilitanti, di connessioni di medio-lungo raggio – sufficiente per affrontare la competizione mondiale, nella consapevolezza che, al di là delle cause di partenza, dell'innescò, il punto di svolta ovunque è il raggiungimento di una massa critica sufficiente. Un poco come per la genesi dei pianeti: quando la densità della materia nello spazio supera una certa soglia, la forza di gravità fa il resto...
- il **policentrismo gerarchico**, fattore quest'ultimo che rappresenta un punto di forza dell'area milanese⁴⁸ e che va salvaguardato e valorizzato;
- una **visione comune e condivisa del futuro** da aumentare nel migliore assetto organizzativo, territoriale e istituzionale così da sviluppare il potenziale di innovazione, coordinare lo sviluppo economico e

Infine, l'area metropolitana competitiva:

Punta ad una crescita smart in base alle condizioni di partenza e alle aspettative

- ⊙ Adotta un approccio strategico.
- ⊙ Pianifica i cambiamenti.
- ⊙ Punta alla sostenibilità sociale, ambientale, economica.
- ⊙ Assicura a tutti la stessa qualità della vita.

È efficiente fa di più con meno

- ⊙ Programma e gestisce le spese in modo rigoroso.
- ⊙ Valuta e sollecita partnership private.
- ⊙ Individua le priorità di spesa.
- ⊙ Usa le nuove tecnologie per la raccolta e la gestione di dati e informazioni.

Ottiene consenso e collaborazione

- ⊙ Ha una visione coerente e condivisa.
- ⊙ Crea team specializzati e molto qualificati.
- ⊙ Promuove una cultura della responsabilità nella realizzazione dei progetti.
- ⊙ Ottiene consenso e collaborazione dagli stakeholder.

⁴⁵ Op. cit. pag. 45.

⁴⁶ L'affermazione, contenuta più volte negli scritti e negli interventi della sociologa ed economista statunitense, ha la sua origine in un famoso testo del filosofo Lefebvre che, tra l'altro, afferma: "Il diritto alla città non può essere pensato come un semplice diritto a visitare o ritornare alle città tradizionali. Può essere formulato solo come diritto alla vita urbana, trasformata e rinnovata". Lefebvre H. (1968), pag. 113.

⁴⁷ Borghini P. (2016), "Una storia politica che non deve fermarsi. I milanesi e il 'diritto alla città'" in Arcipelago Milano, settimanale online, Anno VIII n°22 ISSN 2421-6909, 14 giugno.

⁴⁸ Si veda § 4.1 e seguenti.

Da sottolineare che la **costituzione di team specializzati**, formati da esperti molto qualificati sono il braccio operativo con cui, all'estero, le città metropolitane affrontano la soluzione dei problemi individuati (dalla mobilità alla gestione delle acque, dalla sicurezza alla riconversione di aree dismesse, alla mobilità...). È il caso del Boston World Partnerships⁴⁹, dell'Amsterdam Economic Board, del Greater Manchester Local Enterprise Partnership, dell'Oslo Teknopol... Si tratta in genere di strutture alle quali viene affidato un obiettivo tecnico/politico da raggiungere. **Rimangono attive fino al raggiungimento dell'obiettivo di cui monitorano poi i risultati, ricostituendosi nel caso di problemi o di innovazioni che richiedono una nuova programmazione.**

Nella prospettiva di valorizzare il territorio milanese in chiave di area metropolitana competitiva è importante non trascurare le interconnessioni già esistenti e che vedono, ad esempio, un buon livello di internazionalizzazione dei servizi finanziari e di accountancy (decisamente maggiore del relativo livello dei servizi legali e della consulenza); la capacità di esportare da parte della manifattura con quote di mercato estero di rilievo per i settori del Made in Italy tradizionale ad alto valore aggiunto, ma anche della meccanica di precisione; la forza di attrarre investimenti esteri pur nel difficile panorama nazionale⁵⁰; l'estesa rete di connessioni globali con Londra, New York, Parigi, Hong Kong e Singapore, ma anche Shangai e Buenos Aires: di fatto Milano ha connessioni molto più stabili

ed efficienti con i paesi del Pacifico che con Roma! Le sfide che l'area metropolitana dovrà affrontare in tempi brevi – e che solo una dimensione metropolitana può essere in grado di affrontare – sono legate “agli effetti di una serie di innovazioni ‘dirompenti’, fra cui:

- gli effetti cumulativi di: reti 5G + Internet delle cose + nuovi computer cognitivi, ossia dell'alta interconnettività di persone e cose unita alla crescita esponenziale di memoria e operatività delle macchine. Un insieme di innovazioni con una carica dirompente probabilmente superiore a quella della macchina a vapore all'avvio dell'industrializzazione e composti da processi in successione che creano nuovi sistemi di valori, destinati a superare in fretta la situazione esistente⁵¹. Queste nuove infrastrutture saranno alla base di una smart city caratterizzata da infinite possibilità d'innovazione il cui limite è la creatività e da una crescente disoccupazione tecnologica, causata dall'esponenziale crescita della robotizzazione del lavoro;
- il nuovo assetto dei servizi pubblici, esito dell'applicazione (entro il 2017) delle ultime indicazioni della Commissione UE sul programma di stabilità, che indicano la priorità di attuare la riforma della pubblica amministrazione adottando e applicando tutti i decreti legislativi necessari, in particolare in materia di riforma delle imprese pubbliche locali, servizi pubblici locali e gestione delle risorse umane⁵².

⁴⁹ Boston World Partnerships is a non-profit organization, founded by Mayor Menino to raise global awareness of the competitive advantages that Boston offers to growing businesses. BWP's goal is to strengthen Greater Boston's economy, expanding the range of opportunities available to all. The members of the Amsterdam Economic Board are representatives from businesses, knowledge institutes and government authorities in the Amsterdam metropolitan area. They have joined forces in this strong and ambitious collaboration.

⁵⁰ A Milano hanno sede 2.925 multinazionali che rappresentano il 30% di tutte quelle attive in Italia. Gli occupati diretti sono oltre 280mila mentre il giro d'affari realizzato nel territorio milanese è pari a 180 miliardi. Secondo i dati della Camera di Commercio a Milano ha sede l'84,2% delle filiali di banche estere operanti in Italia, il 68,5% delle assicurazioni a controllo estero, il 75% di quelle di software ed il 69,1% di quelle delle telecomunicazioni. Sulle oltre 600 imprese a partecipazione estera nel settore dei servizi attivi in Italia, circa 400 hanno sede in provincia di Milano. L'ultimo anno ha visto l'arrivo nell'area milanese di colossi come Samsung, Huawei, Cisco (che ha rinnovato il suo portafoglio di investimenti), Ibm, Microsoft Italia, Alibaba, Amazon, Aumai...

⁵¹ Cfr. Bertelé U. (2015).

⁵² Longhi G. (2016).

3. L'area metropolitana milanese: ipotesi di strategie

3.1 Il ruolo di Milano

Dalla ricognizione svolta sulle politiche avviate da molte città a livello mondiale emerge la centralità delle aree urbane nei percorsi di sviluppo non solo locali, ma nazionali. In tutti i continenti, è di fatto in corso una rivoluzione nella geografia spaziale dell'innovazione che ha il suo luogo privilegiato nelle città e le trasforma radicalmente, confermandone il ruolo di culla della crescita economica e sociale: contesto più adatto per assorbire e risolvere le problematiche emergenti e per rilanciare l'economia. Barcellona, Berlino, Londra, Medellin, Montreal, Seoul, Stoccolma, Toronto, Boston, Detroit, Chicago, Portland, Providence, San Francisco, Seattle e San Diego (sole per citarne alcune) sono di nuovo al centro dei processi di crescita delle rispettive aree metropolitane che, in non pochi casi, sono regioni intere, se non stati.

Milano deve allinearsi a questo processo e a queste città e per raggiungerle deve incominciare a correre subito. Nella convinzione, che ha trovato conferma nell'Osservatorio, che la via del Nord, di cui Milano è incontrastato capoluogo, non sia del tutto smarrita⁵³, ma che anzi sia ancora "il motore dello sviluppo del paese, capace non soltanto di additare un percorso di progresso, ma di convogliare lungo il cammino della crescita parti e componenti del resto d'Italia"⁵⁴ si ritiene che

Milano e la sua area metropolitana⁵⁵ siano, oggi più che mai, una (l'unica?) leva strategica per il paese. Tutti gli indicatori e i più affidabili ranking mondiali la confermano ancora oggi non solo leader economica, sociale e dell'innovazione in Italia, ma città con ancora una non trascurabile capacità competitiva a livello globale.

Milano ha un ruolo decisivo che va oltre se stessa: per uscire dalle difficoltà della crisi economica è difficile, nonostante le altre eccellenze di cui è comunque ricco il paese, immaginare che ci possano essere percorsi di sviluppo che non passino da Milano...

Né il Paese, né Milano possono fermarsi e aspettare: lo sviluppo deve essere perseguito e rincorso se necessario, è il risultato di scelte strategiche e presuppone la capacità di reinventarsi, facendo tesoro delle identità consolidate, ma con lo sguardo rivolto avanti e la predisposizione a cambiare.

3.2 Visione e piano strategico

Milano deve **costruire la propria visione**, immaginare il futuro in cui vuole ritrovarsi tra 20-30 anni senza esercizi visionari, con il pragmatismo che le è consono ma, anche, con la voglia di sognare, di pensare in grande, di darsi obiettivi ambiziosi, di voler di nuovo 'sentirsi

⁵³ A differenza di quanto sostengono alcuni osservatori che hanno trovato in Berta G. (2015) un non indiscusso portavoce.

⁵⁴ Cfr. op. cit., prefazione.

⁵⁵ Per cosa si intende con area metropolitana milanese si rimanda al § 2.3.

metropoli'... E sentirsi metropoli non vuol dire soltanto prendere atto che i 'confini' di Milano, per funzioni e morfologia, non corrispondono più al territorio del Comune e neppure dell'ex Provincia, ora Città Metropolitana. Vuol dire, prima di tutto, sentirsi al centro di un'ampia area eterogenea, ma con radici comuni e con un condiviso insieme di opportunità. Lo slancio verso la crescita e l'inclusione che Milano sta vivendo trova nell'attuale istituzione un pericoloso limite.

Per rimanere competitiva Milano ha bisogno di una visione che sappia far tesoro delle tante competenze acquisite, ma anche che sia aperta all'imprevisto, a ciò che potrebbe succedere... Una visione che innanzitutto faccia proprie e declini tutte le dimensioni dello sviluppo sostenibile, l'unico in grado di mettere in moto e assicurare la tenuta di un circolo virtuoso in cui tutti gli elementi che concorrono a determinare la qualità della vita diventano parte integrante nella costruzione di un diffuso benessere.

Una visione, infine, che tenga conto e sappia gestire la velocità dei cambiamenti, nella consapevolezza che nessuna innovazione è più in grado di assicurare un vantaggio duraturo e di mantenere a lungo una posizione competitiva.

Per diventare realtà, la visione richiede l'individuazione e la messa in atto delle azioni necessarie a raggiungerne gli obiettivi, seguendo un percorso indicato attraverso la messa a punto di un **piano strategico di lungo periodo**⁵⁶ che indichi, oltre ai traguardi da raggiungere, le diverse attività necessarie a raggiungerli e in che tempi, i soggetti che sono incaricati della loro attuazione, gli stakeholder che vi partecipano e il loro contributo, gli indicatori di monitoraggio e chi ne è responsabile...

Gli elementi di maggior rilievo per una

declinazione in chiave competitiva del piano strategico dell'area metropolitana di Milano sono già tutti presenti nel DNA dell'area e nei caratteri che la connotano: la dotazione c'è, occorre dare coerenza alle risorse.

3.3 Reti e flussi

Tra le risorse su cui contare, la prima è l'insieme di **reti e flussi** (di persone, informazioni, capitali, immagini, merci...), delle **tante connessioni economiche e sociali** che, da sempre, **tengono in rete Milano, Monza, Varese, Como, Lecco, Bergamo, Lodi, Vigevano, Pavia, Novara...** Una piattaforma che diventa base per connessioni più 'lunghe' che consentono ai singoli nodi, al territorio nel suo insieme e alle sue tante eccellenze di diventare globali e di essere competitivi al di fuori di confini che, per quanto permeabili siano, risulterebbero comunque un limite alla capacità competitiva in un mondo che la globalizzazione sta ristrutturando attraverso 'reti'.

Dare sinergia alla complessità delle reti e dei nodi significa sviluppare una **politica infrastrutturale unitaria e integrata** che, attraverso le modalità di volta in volta più opportune, metta a sistema i **tre scali aeroportuali, le reti del sapere** (a partire dagli atenei), i **nodi della ricerca e della comunicazione, i flussi e le reti dell'acqua, le reti immateriali dell'informazione, della cultura e della socialità, i luoghi della salute, i trasporti pubblici e gli assi della mobilità privata**⁵⁷... Con però una doverosa **attenzione**, anche per dare sicurezza ai potenziali investitori, **a fare infrastrutture (qualsiasi infrastruttura) solo: dove, come e quando servono!**

E con la piena consapevolezza che solo un sistema efficiente di reti infrastrutturali contribuisce alla competitività dei sistemi produttivi: per quanto eccellenti essi siano, una

⁵⁶ Per le caratteristiche di un piano strategico si rimanda al § 4.4.

⁵⁷ Cfr. Boeri S. (2016).

mobilità difficile di persone e merci, una logistica assente, lo spreco di risorse comuni rappresentano un costo esterno che li zavorra e ne mina la capacità di stare sui mercati internazionali.

3.4 Reti e policentrismo milanese

L'impostazione a rete dell'area metropolitana deriva anche dal suo **carattere policentrico**: tra i tanti vantaggi⁵⁸ di tale struttura, in netta contrapposizione con i problemi delle grandi metropoli monocentriche, è rilevante la sua capacità di inglobare la **periferia**: non più frangia marginale e slabbrata di un nucleo forte e virtuoso, ma a sua volta nodo di una rete a maglie strette che diventa soggetto e obiettivo della visione complessiva.

Altro elemento per una strategia vincente è la presenza di una **struttura produttiva diversificata e specializzata, risultato dell'intersecarsi di più 'sistemi'**⁵⁹, a loro volta frutto della collaborazione e integrazione tra attori e risorse diversi (imprese, istituzioni, investitori, capitale umano...) che insieme danno vita a strutture produttive complesse e articolate tanto più competitive e virtuose quanto più è solida la rete che le forma.

Nella strutturazione del piano strategico è necessaria la definizione di una **agenda delle priorità**: la ricerca svolta sottolinea, ad esempio, come alcuni sistemi 'storici' dell'area metropolitana potrebbero da subito concorrere in misura ben maggiore rispetto ad oggi alla capacità competitiva e di attrazione dei diversi nodi. Politiche mirate, mutate anche da esperienze estere virtuose, potrebbero portare, ad esempio, il sistema della cultura, quello della salute o quello della ricerca e dell'Università a livelli di assoluta eccellenza, con ricadute positive

per tutti i nodi della rete metropolitana e per i suoi cittadini. Occorre saper leggere il territorio attraverso la lente della visione di lungo periodo per individuare quelle situazioni che possono dare un contributo maggiore alla realizzazione della visione stessa.

L'indispensabile allargamento territoriale necessario per competere a livello globale porta in primo piano due questioni controverse: la governance e il finanziamento.

3.5 La governance

In tema di **governance**, occorre ideare una **nuova struttura, non necessariamente istituzionalizzata**. È infatti evidente che **la vigente normativa, nel definire territorio, funzioni ed organizzazione di governo della Città Metropolitana, risulta rigida e costrittiva, sicuramente penalizzante rispetto a quanto l'area metropolitana di Milano potrebbe esprimere**. Come spesso accade, la realtà dei fatti, con le sue esigenze, fatica a trovare risposte adeguate nel dettato normativo attualmente in vigore. L'area metropolitana 'reale' che emerge dallo studio, con le sue risorse e la sua vivacità, dovrebbe invece trovare riconoscimento e sostegno a livello nazionale in quanto unicum. Un esempio di efficienza con tante potenzialità sulle quali investire, allo stato dei fatti totalmente diversa dalle altre Città Metropolitane e che, quindi, dovrebbe essere oggetto di una regolamentazione speciale, pensata ad hoc.

Ripensare a una città in termini di area metropolitana, per sfruttare al meglio il suo potenziale, significa per forza di cose pensare, anche in modo creativo, a nuove forme di governance che non necessariamente comportino riforme istituzionali. Senza avere la pretesa di suggerire un quadro alternativo a quello attuale, occorre, però, porre l'accento sulle problematiche esistenti e

⁵⁸ Per i vantaggi che ne derivano si rimanda al § 4.1.1.

⁵⁹ Per una 'definizione' di cosa si intende per 'sistema' si rimanda al cap. 5.

sulle priorità a cui la necessaria riorganizzazione dell'area metropolitana dovrà far fronte.

Anzitutto, **l'ampliamento del territorio di riferimento, necessario per il dispiegarsi di un efficace piano strategico di lungo periodo**, non può rientrare in una riconfigurazione normativa dai tempi biblici e dai risultati incerti. Una possibile ipotesi prevede l'adesione delle amministrazioni locali a strutture di governance più ampie e flessibili, organizzate intorno a grandi temi – la cultura, la mobilità, la logistica – che sono componente della visione e del piano strategico: tutte le amministrazioni locali ed i loro stakeholder sono invitate a partecipare alla costruzione di entrambi. A queste strutture di governance – che potrebbero assumere lo status di authority⁶⁰, tavoli di decisione su priorità individuate – verrebbe assegnato il compito di realizzare le azioni previste dal piano, apportando le modifiche eventualmente necessarie per raggiungere gli obiettivi dati. È evidente che **si delinea un modello di area metropolitana del tutto nuovo e distante dal panorama italiano, ampiamente motivato dall'eccezionalità dell'area milanese.**

Sarebbe così possibile superare un secondo limite allo sviluppo dell'area: i poteri di un'amministrazione cittadina – ancorché metropolitana – sono troppo vincolanti per consentirle di progettare e gestire lo sviluppo di un'area vasta. Sfruttare le potenzialità di un sistema produttivo o semplicemente elaborare un piano di mobilità che risponda alle reali esigenze dei cittadini, significa andare oltre i confini delle sue competenze e, dunque, arrestarsi e rivolgersi a Stato e Regioni, appesantendo procedimenti già di per sé complessi e con ritmi assolutamente discordanti rispetto al panorama internazionale.

È necessario dunque pensare a **dinamiche di governance multilivello** che, da una parte, lascino più autonomia alla dimensione urbana e, dall'altra, siano **svincolate dalle cariche elettive**. Un deficit (forse) di democrazia, funzionale però allo sviluppo di un'area affidato ad una gestione tecnica che risponde alla politica solo per raggiungerne gli obiettivi dati.

Le esperienze a livello internazionale non mancano, anche se appare inappropriato suggerire di importare un modello di successo costruito su un altro assetto normativo, istituzionale e culturale. Bisogna invece importare il metodo che ha condotto ad esperienze di governance metropolitane di successo, che si basa sullo studio, sulla progettazione a lungo termine e sulle competenze e che implica efficienza nella realizzazione e trasparenza nella ideazione ed esecuzione dei progetti.

Una volta liberata la pianificazione strategica dal vincolo temporale della carica elettiva degli amministratori, **il piano di lungo periodo diventa strumento di governance e, allo stesso tempo, elemento catalizzatore delle amministrazioni locali che partecipano alla sua realizzazione perché ne hanno definito gli obiettivi e, in estrema sintesi, perché ne traggono benefici.**

Infine, occorre che la città si riappropri delle sue funzioni, di tutte quelle competenze propriamente urbane, di prossimità al cittadino che, allo stato attuale, non sono più di competenza della Città Metropolitana.

Occorre comprendere il carattere essenzialmente urbano delle economie avanzate contemporanee: le università e i centri di ricerca, la sanità di eccellenza, l'industria della comunicazione, quella della consulenza, l'industria finanziaria, del marketing, sono tutte attività urbane⁶¹.

⁶⁰ Il riferimento più immediato è la London City Region Transport Authority, uno dei due organismi, l'altro è il London City Region Board, incaricato di gestire il piano strategico della città al 2065.

⁶¹ Cfr. Dente B. (2012).

3.6 I finanziamenti

Altro tema molto controverso è quello del finanziamento e del reperimento delle risorse per realizzare gli interventi previsti dal piano strategico: senza risorse proprie, anche la più efficiente amministrazione è impotente. La Greater London Authority, ad esempio, ha speso in conto capitale, nel bilancio 2014-15, circa 1,7 miliardi di sterline, concentrandosi su grandi investimenti in pochi interventi chiave previsti dal suo piano strategico: mobilità, edilizia, riqualificazione urbana. Un ulteriore esempio dall'estero, in buona parte replicabile nonostante le ovvie differenze normative e istituzionali viene da Manchester: gli investimenti della Greater Manchester Combined Authority in materia di trasporto pubblico, sviluppo economico e rigenerazione sono finanziati dal contributo statale diretto e, come autorità delegata, da fondi raccolti con imposte locali ripartite tra i dieci comuni che ne fanno parte. Il tutto è regolato da un devolution agreement between the government and Greater Manchester che delinea sia il budget messo a disposizione dal Governo che le riforme e gli interventi che la Greater Manchester Combined Authority deve realizzare. Nel febbraio 2015, ad esempio, la Greater Manchester ha ricevuto dal Governo e dal Sistema Sanitario nazionale un contributo di 6 miliardi di sterline per la spesa sanitaria, la cui ottimizzazione è uno degli obiettivi da raggiungere.

Altre aree metropolitane coinvolgono anche i privati raccogliendo importanti finanziamenti.

Per Milano è indispensabile aprire un **tavolo con il Governo** che porti **in tempi rapidi** ad un riconoscimento del ruolo strategico dell'area metropolitana milanese per lo sviluppo del paese e alla conseguente individuazione di meccanismi di finanziamento che prevedano la partecipazione

diretta del Governo nel finanziamento degli interventi perché indispensabili per il paese. Un primo passo in questa direzione è stato già fatto con la firma il 13 settembre scorso di una Intesa istituzionale di programma per la Città di Milano. Si tratta però di un impegno che ha l'obiettivo di attuare una strategia di sviluppo per la sola città di Milano e che prevede la collaborazione tra Governo e Municipalità su interventi mirati per:

- la realizzazione di linee metropolitane già programmate e il rinnovo di treni per le metro, infrastrutture dunque che incidono solo sulla mobilità dell'ambito urbano o, al massimo dei comuni confinanti;
- la messa in sicurezza del territorio con riferimento al rischio idrogeologico connesso a Seveso e Lambro, di nuovo un intervento che riguarda l'area urbana del comune di Milano;
- social housing e periferie in Milano...

Si tratta dunque di interventi che affrontano programmi e situazioni già in essere, ai quali andrebbero affiancati progetti che abbiano una visione di più lungo periodo, funzionale anche allo sviluppo della più ampia l'area metropolitana e, quindi, coinvolgendo al tavolo più soggetti istituzionali e portatori di interessi diversi.

4. Gli elementi per competere

Per essere competitiva un'area metropolitana deve necessariamente avere:

DIMENSIONE

massa critica e confini flessibili

VISIONE

piano strategico a lungo termine

SISTEMI INTEGRATI

potenzialità di sviluppo

Un'area metropolitana che vuole essere protagonista nel contesto competitivo internazionale deve necessariamente avere una **struttura territoriale, economica e sociale adeguata** ad assicurare la necessaria massa critica in un contesto dai confini flessibili, non necessariamente istituzionalizzati.

Deve poi avere una **visione condivisa** che ne disegni il futuro auspicato, poste le sfide mondiali in divenire. Una visione forte, ma dinamica, che sa adeguarsi alle trasformazioni che sopraggiungeranno a livello locale e, con più probabilità, a livello mondiale, ma sempre finalizzata alla creazione e alla più ampia diffusione possibile del benessere (occupazione, ricchezza, qualità socio ambientale e quindi attrattività e competitività). Per il suo raggiungimento la

visione richiede un percorso articolato in azioni con la messa a punto di un piano strategico che ne individui obiettivi, responsabili e misure di valutazione dei risultati raggiunti.

Ancora, parte essenziale delle strategie da attivare devono **valorizzare le potenzialità di sviluppo già presenti** nell'area: le azioni messe in campo, dunque, devono puntare a generare le condizioni migliori per lo sviluppo di quei settori che caratterizzano il sistema produttivo o che, meglio di altri, possono rispondere positivamente a policy mirate. Il tutto, naturalmente, avendo ben presente l'importanza attuale e futura delle contaminazioni tra attività diverse, soprattutto in una realtà che, come quella milanese, presenta un insieme di sistemi produttivi già ricchi di connessioni e interdipendenze.

Oggi il sistema di connessioni, le interrelazioni produttive e sociali individuano un'ampia area metropolitana che comprende buona parte della Lombardia, l'area intorno a Piacenza, gli ambiti di Novara e Vercelli

4.1 Un contesto territoriale competitivo

I requisiti per il successo competitivo di un'area metropolitana sono, in sintesi, riconducibili in primo luogo all'avere una **massa critica** sufficiente ad esprimere una domanda di beni e servizi adeguata a garantire la crescita e lo sviluppo socioeconomico. Una dimensione, dunque, che può ospitare più mercati del lavoro, offrire opportunità localizzative per persone e

imprese in una dimensione urbana, non necessariamente fisica. Una dimensione dove le sinergie produttive attive o attivabili possono assicurare elevate economie di diversificazione e che si configura grazie ad una rete ampia, articolata e diversificata di nodi di diversa gerarchia e ad una forte interconnessione di informazioni, conoscenze, flussi di persone che circolano su infrastrutture materiali ed immateriali. Un contesto con poteri di programmazione e investimento in quei settori che sono il presupposto competitivo per le città e che, per essere efficienti, richiedono dimensioni ben più ampie delle Città Metropolitane e un centro di coordinamento unitario.

LA CITTÀ METROPOLITANA OGGI

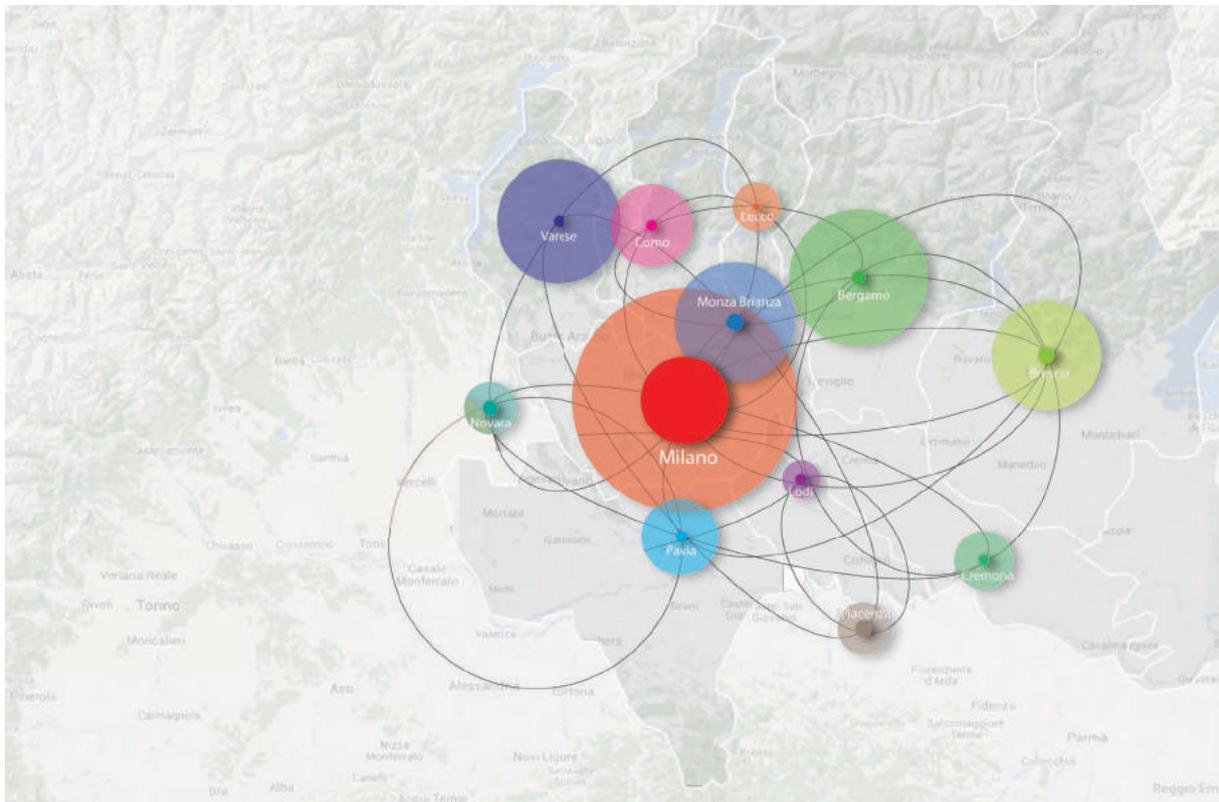


L'attuale Città Metropolitana come istituita dalla L. 56 del 2014 comprende poco meno di 3.200.000 residenti (pari al 5,3% della popolazione italiana) in 134 comuni con una densità di 2.016 abitanti/km². Che questo non sia il bacino di riferimento reale di Milano è stato sancito a livello internazionale dall'OECD che, già nel 2006, scriveva: "once a successful industrial city located in the northern part of Italy, Milan has grown into the core of a wider industrial metropolitan region that is home to more than 7 million people. [...] If Milan is to be upgraded into a creative service hub interwoven with a vibrant industrial fabric, rapid action will be

required to: bolster its innovation dynamics and attractiveness; support the reform process via more inclusive governance mechanisms"⁶²

Confermando quanto sottolineato dall'OECD, oggi il sistema di connessioni, le interrelazioni produttive e sociali disegnano un'area metropolitana milanese che comprende buona parte della Lombardia, l'area intorno a Piacenza, l'ambito di Novara e che, visti i tempi di percorrenza e il rafforzamento dell'asse Est-Ovest, potrebbe arrivare a comprendere anche parte della provincia di Torino⁶³.

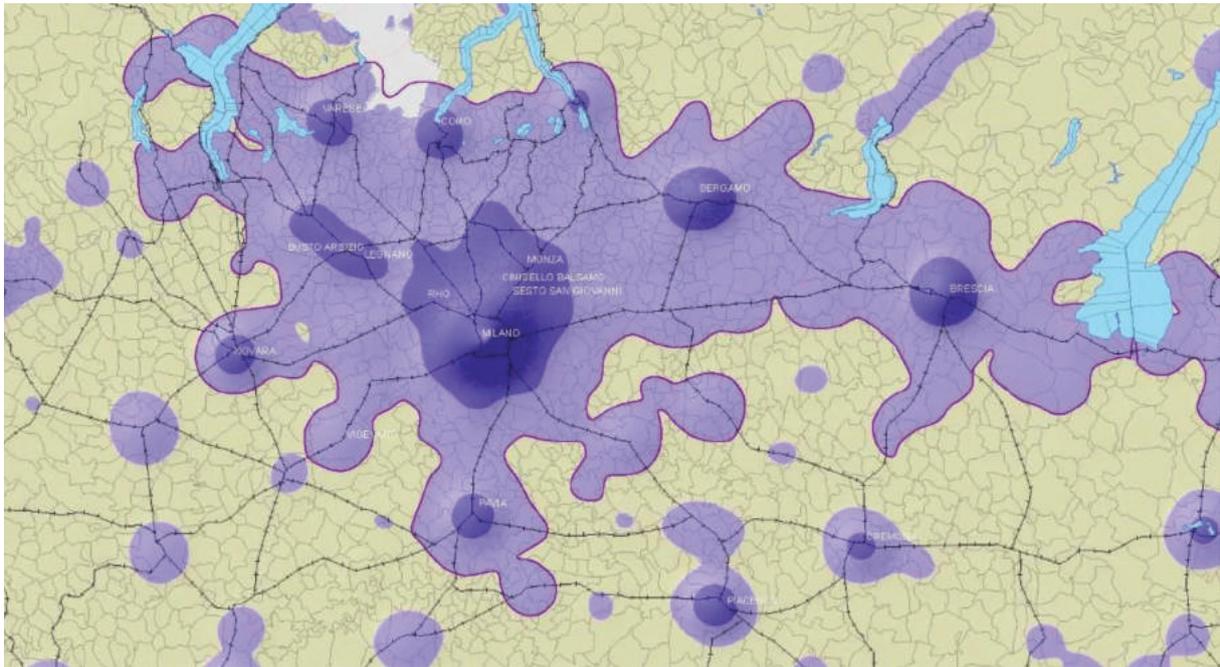
... E L'AREA METROPOLITANA COMPETITIVA



⁶² OECD (2006a).

⁶³ Per i dati riportati nello studio sono comprese nell'area metropolitana i territori delle province di: Bergamo, Brescia, Como, Cremona, Lecco, Lodi, Milano, Monza e Brianza, Pavia, Varese, Novara, e Piacenza

L'AREA METROPOLITANA SECONDO INDICATORI DI CONCENTRAZIONE DI POPOLAZIONE, LAVORO, SERVIZI E FLUSSI



Fonte: Boffi M., Colleoni M. e Palvarini P. (2013).

L'area così individuata rispecchia la maggior parte degli elementi che contraddistinguono le città – spesso aree metropolitane – della competizione globale.

Tra le dimensioni che consentono all'area metropolitana milanese, come individuata sulla base delle connessioni esistenti, di competere a livello globale, vanno ricordate:

- ⊙ **12.528.900 abitanti** con una densità abitativa che diminuisce sensibilmente, ma che rimane comunque il doppio di quella media italiana (402 contro 201 abitanti/km²);
- ⊙ quasi il **30% del PIL nazionale** (percentuale superiore a quella delle aree metropolitane dirette concorrenti come la Renania Settentrionale-Vestfalia, l'Île de France e la Baviera);
- ⊙ un **reddito disponibile pro capite più alto del 20%** della media nazionale ed europea; un **tasso di disoccupazione inferiore di quasi 4 punti** alla media nazionale; oltre **970.700 imprese attive** di cui più di **6.200 multinazionali**;
- ⊙ **19 università** con più di **250.600 studenti** universitari di cui il **45% in aree scientifiche**;
- ⊙ più di **18.700 imprese innovative** nell'ultimo triennio;
- ⊙ la concentrazione del **43% della spesa nazionale in innovazione**;
- ⊙ quasi il **60% dei brevetti nazionali** depositati all'EPO;
- ⊙ il **40% delle esportazioni italiane in settori dinamici...**

Ulteriore elemento che rafforza la competitività dell'area metropolitana è **l'alta presenza della cosiddetta "industria avanzata"**, elemento

ampiamente ritenuto indispensabile per la crescita economica e lo sviluppo sociale, assicurando competitività e attrattività⁶⁴.

AREA METROPOLITANA		ITALIA		Area/Italia%	
UL	Add	UL	Add	UL	Add
128.651	562.529	537.434	2.055.505	24%	27%

Fonte: Elaborazioni Makno su ISTAT - ASIA

A questi elementi l'area metropolitana, così come il Paese, può aggiungere anche l'Arte, declinata in cultura, bellezza, tradizione, saper fare, design, creatività, stile... trasformando l'acronimo STEM in STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics).

Pur avendo un numero di abitanti confrontabile con quello delle città/aree metropolitane globali in testa nei ranking mondiali di competitività – Greater London, Île de France, Metropolregion Rhein-Ruhr/Frankfurt, New York, Seoul... – **l'area metropolitana milanese ha un assetto insediativo e morfologico policentrico che rappresenta di per sé un fattore competitivo**⁶⁵.

Lo schema di urbanizzazione policentrico e reticolare⁶⁶ si contrappone a quello della metropoli "compatta" (o monocentrica) che è basato su una sola città che tende a crescere, aggregando nuovi abitati intorno ad un nucleo originario, ottenuti urbanizzando la campagna circostante o inglobando insediamenti minori. Questo è il modello tipico delle grandi metropoli: Londra, Parigi, Tokio, ecc. Normalmente, nella città monocentrica esiste un nucleo nel quale

sono concentrate le funzioni politiche, amministrative, culturali e direzionali. Le aree che via via vengono aggiunte al nucleo centrale hanno generalmente la caratteristica di periferie, salvo diventare 'centrali' all'ulteriore espandersi del nucleo più denso.

La città policentrica, invece, è quella costituita da un insieme di insediamenti urbani distinti, ma funzionalmente collegati fra loro, che costituiscono un sistema insediativo complesso. Quest'insieme, di norma ma non necessariamente, contiene un polo con funzione di città principale, perché di maggiori dimensioni o sede di funzioni amministrative o direzionali superiori.

Tutti gli altri poli conservano la loro autonomia amministrativa e decisionale e le loro funzioni centrali, ovviamente al livello proprio di ogni singolo insediamento. Tutti i poli condividono un unico mercato del lavoro allargato. Ogni polo dispone dei servizi necessari al proprio livello e condivide con gli altri i servizi di livello superiore, collocati sia nella città principale, sia in altri poli dell'insieme. Le grandi funzioni sono distribuite secondo un ordine gerarchico che rispetta la dimensione demografica ed economica e

⁶⁴ Gli Advanced Industry Sectors come individuati dagli studi del Brookings Institute sono i settori industriali e dei servizi caratterizzati da una spesa in R&S superiore alla media e dall'impiego di forza lavoro con una presenza superiore alla media di lavoratori esperti in almeno uno dei campi STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics). Nella realtà italiana l'industria avanzata comprende 52 comparti produttivi secondo la classificazione ATECO 2007, di cui 28 manifatturieri e 24 dei servizi.

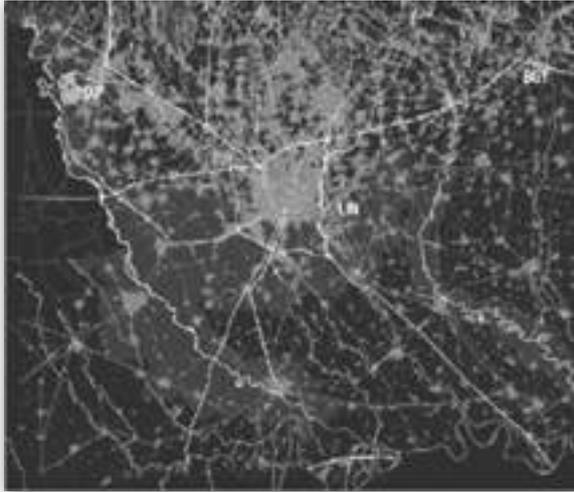
⁶⁵ Cfr. il successivo § 4.1.1.

⁶⁶ La teoria del policentrismo fu avanzata quasi contemporaneamente in Italia da D'Angiolini L.S. (1965) e negli Stati Uniti da Hall P. (1966). Nel primo capitolo, Peter Hall individua con grande chiarezza le caratteristiche di queste due tipologie di città. Dice infatti: "First we look at two European capital cities – London and Paris – which have tended progressively to grow at the expense of the provincial areas of their two countries, giving rise to very similar problems of congestion at the center, economic decline and underemployment in the provinces. Then we turn to two urban complexes – the Randstad, or Ring City, of the Netherlands, and the Rhine-Ruhr complex of Federal Germany – which are world cities of a very special form. Instead of concentrating all the metropolitan functions into a single, highly centralized giant city, these countries have managed through accidents of history to distribute them among a number of smaller, specialized, closely-related centers. This 'polycentric' type of metropolis has special interest for planners and citizens in those countries which have to grapple with the centralized city." Peter Hall, nel 2006, quarant'anni dopo il primo libro sulle città mondiali, ha pubblicato un altro libro dedicato specificamente alla città policentrica, in cui approfondisce ulteriormente il tema. Cfr. Hall P. and Pain C. (2006).

l'importanza amministrativa, ma non unicamente subordinate al nodo principale. Le aree metropolitane policentriche possono assumere le forme più disparate, da città poste tutte su una retta (come l'area emiliana) o lungo un fiume (come l'area Reno-Ruhr), a quelle ad anello (come

il Ranstad, che significa appunto "anello" in olandese). L'area milanese è conformata come un sistema planetario (con pianeti e satelliti), con una città centrale, Milano, ed una corona di centri circostanti che sembra il prodotto della legge di gravitazione di Newton.

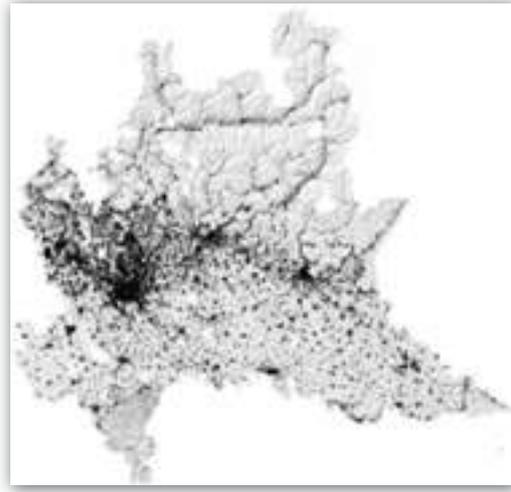
RAPPRESENTAZIONE DELL'AREA METROPOLITANA POLICENTRICA MILANESE



Schematicamente l'area milanese è formata da un polo principale, Milano, con popolazione di circa 1,3 milioni d'abitanti, da poli secondari a 30-50 km da Milano che sono prevalentemente capoluoghi di provincia di taglia variabile da 50.000 fino a poco meno di 200.000 abitanti (Brescia) e da poli minori nello spazio intercluso tra Milano e i poli secondari.

Questo schema, che un tempo si presentava in modo netto, con i vari poli ben distaccati, dopo l'avvento della motorizzazione privata ha subito una forte crescita demografica dei poli più vicini a Milano, con il formarsi delle tipiche propaggini insediative lungo le strade. Questo ha portato ad una parziale fusione dei poli minori, soprattutto nell'area a Nord di Milano, dove gli spazi vuoti sono quasi spariti. Tuttavia, lo schema funzionale della polarizzazione non ha subito modifiche sostanziali. Guardando a tutta la regione Lombardia, si vede chiaramente che questo schema si estende ben oltre l'area milanese, fino a Brescia, lasciando fuori solo la provincia di

IMMAGINE DELL'URBANIZZAZIONE DELLA LOMBARDIA



Sondrio, quella di Mantova e, solo parzialmente, quella di Cremona. L'integrazione degli insediamenti circostanti in un sistema policentrico ha ormai superato i confini della Lombardia, arrivando a comprendere anche Novara e Piacenza che possono dirsi funzionalmente, anche se non amministrativamente, parte dello stesso sistema. L'insieme dell'urbanizzazione dell'area policentrica è disposta principalmente sull'asse stradale e ferroviario Torino-Venezia e parte della via Emilia, con propaggini verso i valichi del Sempione, Gottardo e Spluga e lungo le valli bergamasche e bresciane (anch'esse, peraltro, antiche vie di valico). Con il miglioramento dei trasporti sull'asse Milano-Torino, in particolare con l'entrata in servizio dell'alta velocità ferroviaria che ha ridotto ad un'ora il tragitto Milano-Torino, anche l'area torinese avrebbe la possibilità di integrarsi con il sistema insediativo lombardo: di fatto Torino è oggi collegata con Milano in tempi urbani, ovvero entro un tempo considerato sopportabile per il pendolarismo interno ad una grande città. La

futura evoluzione insediativa dell'area può quindi essere pensata come un organismo integrato composto dall'area Torino-Vercelli-Novara e dall'area milanese-lombarda.

4.1.1 Vantaggi dell'insediamento policentrico

Quella di dotarsi di un sistema d'insediamento policentrico non è una scelta che possa essere fatta dai cittadini o dalle amministrazioni, ma è il portato di una lunga evoluzione storica. Se non è possibile scegliere quest'assetto urbanistico, è però possibile operare in modo da mantenerlo, nonostante le spinte alla diffusione degli insediamenti legate spesso ai fenomeni di rapida urbanizzazione. Come giustamente osservava Peter Hall, questo assetto presenta numerosi vantaggi rispetto all'assetto monocentrico, riassumibili in:

- vantaggi nel **sistema dei trasporti**: la città policentrica può costituirsi solo quando esiste una rete di trasporto che consente facili e mutue relazioni tra i poli. Per crescere e svilupparsi, connettendo molti poli, relativamente autonomi, il sistema deve necessariamente poggiare su una rete di trasporto molto efficace: non si potrebbe infatti considerare come unica urbanizzazione un insieme ampio di insediamenti all'interno dei quali i tempi di trasporto non fossero paragonabili a quelli che sono necessari per le relazioni in un 'normale' agglomerato metropolitano. Ovviamente, la rete di trasporto è strategica per il funzionamento di qualsiasi grande città, ma nel caso di una città policentrica c'è una differenza importante: la rete dei trasporti deve essere molto sviluppata ma, soprattutto, costituita da una maggiore

quantità di trasporti extraurbani dal momento che, quelli che più contano in un sistema policentrico sono i collegamenti fra i singoli poli. Una città monocentrica invece necessita di molte linee metropolitane urbane, di ferrovie passanti, di strade di grande capacità e di autostrade urbane che servano la totalità della popolazione. Metropolitane, ferrovie passanti e spesso anche le strade hanno però tracciato prevalentemente sotterraneo: si tratta quindi di infrastrutture con costi molto elevati.

Anche la città policentrica ha bisogno di metropolitane e ferrovie passanti ma solo nella, o nelle, città più grandi e limitatamente ad esse. La reciproca accessibilità ai singoli poli è garantita da ferrovie e strade extraurbane, tracciati che spesso possono correre su terreni liberi e prevalentemente in superficie con costi quindi intrinsecamente più limitati. Nella sostanza, **a parità di popolazione, le infrastrutture che consentono il buon funzionamento di un'area policentrica richiedono investimenti molto più bassi di quelle necessarie ad una città monocentrica**⁶⁷.

La storia dell'area metropolitana milanese conferma questa rilevante differenza, potendo da sempre contare su una rete di trasporto a configurazione stellare, molto efficiente, sulla quale si è indirizzata la crescita degli insediamenti⁶⁸. Il modello di urbanizzazione flessibile, non basato su grandi impianti urbani centrali che richiedono infrastrutture molto onerose, ha garantito il mantenimento di una qualità di vita socioeconomica simile a quella della grande metropoli, senza però sostenere la portata degli investimenti che questa richiede. Il confronto con alcune grandi città mostra che, a parità di popolazione del sistema, l'area

⁶⁷ Anche gli economisti hanno messo in luce la grande rilevanza dei costi di urbanizzazione delle metropoli all'interno dei bilanci nazionali: il premio Nobel Arthur Lewis ha osservato come, nel caso dei paesi sottosviluppati, i costi di costruzione delle metropoli siano la causa principale del deficit che li mantiene nel sottosviluppo. Cfr. Lewis A. (1978).

⁶⁸ Nel 1918 quando i centri dell'area metropolitana erano nettamente separati e non esisteva la motorizzazione privata, erano in funzione 1.413 Km di linee ferroviarie dello Stato, 525 Km di ferrovie in concessione, più 1.518 Km di tranvie extraurbane, per un totale di 3.456 Km. I trasporti urbani venivano sostenuti da linee tranviarie. Si tratta di una rete notevolissima, e stupisce in particolare l'entità delle tranvie extraurbane. Questa dimensione della rete resta notevole anche se paragonata all'attuale. Oggi (2014) a servizio di una popolazione molto più numerosa, la rete conta 1.677 Km di linee ferroviarie delle FS, 300 Km di linee ferroviarie delle Ferrovie Nord Milano, e 11,5 Km di tranvia extraurbana. Si sono aggiunti, però, 84 Km di linee metropolitane urbane.

metropolitana milanese ha sempre avuto bisogno di un'estensione minore di linee metropolitane, ovvero dell'infrastruttura a più alto costo, rispetto alle grandi metropoli, potendo fruire già agli inizi del '900 di una rete di tranvie di oltre 1.500 km che consentiva, ad

esempio, di andare a Cremona in tram... Grazie a questa rete, divenuta ferroviaria nel dopoguerra, è riuscita a svilupparsi e crescere in termini demografici ed economici, costruendo un unico ampio bacino di lavoro accessibile per tutti gli abitanti⁶⁹.

POPOLAZIONE DELLE AREE URBANE E LUNGHEZZA DELLE LINEE METROPOLITANE URBANE, CONFRONTO 1920,1960, 1987, 2014				
AREA METROPOLITANA	ANNO	POPOLAZIONE (in milioni¹)	KM RETE	P/KM
Parigi	1920	4,5	95,6	47.071
Londra		7,4	284	26.056
New York		8	340	23.529
Parigi	1960	7,8	170	45.882
Londra		7,7	363	21.212
New York		9,5	380	25.000
Milano		7,0	13,5	518.519
Parigi	1987	10	203	49.505
Londra		6,7	406	16.502
New York		17,9	388	46.134
Milano		7,3	56,2	129.893
Parigi	2014	11,2	219	51.142
Londra		14	464	30.172
New York		21,8	394	55.330
Milano		7,5	84	89.286

(1) È calcolata quella dell'intera area urbana nell'estensione più vasta.

⁶⁹ I dati sono tratti da Vercelloni V. (2014).

Una volta completata la M5 (6,4 Km) e realizzata la M4 (15,2 Km), la lunghezza delle linee urbane di Milano sarà di 105,6 Km e la densità di servizi metropolitani in città sarà molto simile a quella delle grandi metropoli, compresi i numerosi interscambi con le linee ferroviarie, ma il rapporto abitanti/Km dell'area urbana scenderà solo a 71.000 abitanti/Km. Questo standard sarà comunque molto più basso di quello necessario nelle situazioni monocentriche, ma consentirà ai cittadini di Milano e ai suoi city user di fruire di un servizio molto simile a quello di cui godono gli abitanti delle grandi metropoli portate a paragone.

Naturalmente, dato che la città policentrica necessita soprattutto di collegamenti interpolo, sono questi ultimi che garantiscono l'effettiva uguaglianza nell'accessibilità ai servizi ed alle opportunità di lavoro, per tutti i cittadini dell'area. Oggi i collegamenti interpolo sono forniti dalla rete ferroviaria con l'importante integrazione del passante ferroviario e – necessariamente, data l'attuale configurazione insediativa – dalla rete stradale.

È evidente che l'area milanese, decisamente arretrata in termini di mera lunghezza delle linee rispetto alle altre aree urbane prima considerate, ma non così tanto quanto lascerebbe supporre la differenza di dotazione infrastrutturale, ha la possibilità di mettere a frutto i vantaggi di un sistema insediativo più razionale che ha consentito a Milano, nonostante la sua minore dimensione e le minori risorse a disposizione, di confrontarsi onorevolmente con le grandi metropoli europee in termini economici, culturali, d'innovazione tecnica e scientifica e di qualità della vita dei cittadini.

- **L'assenza di periferie** simili a quelle che connotano le aree metropolitane monocentriche è un rilevante vantaggio sociale dai risvolti economici non trascurabili:

nelle città policentriche mancano le sterminate estensioni di aree esclusivamente residenziali i cui abitanti si trasformano in pendolari per raggiungere i luoghi di lavoro. Le banlieue parigine, i *suburb* londinesi o americani non si ritrovano nella città policentrica se non in misura estremamente minore, poche frange al contorno delle città più grandi⁷⁰.

- Confrontando l'area milanese e Parigi, gli estesi sobborghi residenziali di Parigi nell'area milanese sono invece vere città che si chiamano: Monza, Lissone, Vimercate, Saronno, Magenta, Abbiategrasso, Vigevano, Sesto San Giovanni, ecc. Tutte città di taglia media o piccola che però hanno un centro storico, servizi comunali di alto livello, cinema e teatri, una propria struttura produttiva ben radicata sia industriale che terziaria. Se poi si confronta l'intera area dell'Île de France (11 milioni d'abitanti) con quella metropolitana milanese (oltre 10 milioni di abitanti), si scopre che al posto dei sobborghi ci sono Varese, Como, Lecco, Bergamo, Pavia, Lodi, Novara... città con una storia, in alcuni casi più antica di quella di Milano, con centri storici densi di opere d'arte, musei, parchi, una cultura letteraria, artistica, produttiva e industriale autonoma e radicata nel territorio. Ovviamente, anche nell'area metropolitana milanese esistono i pendolari, ma gran parte dei suoi cittadini trova lavoro nella loro stessa città ed aggiungono alle opportunità locali quelle che possono trovare non solo nella città centrale, ma in tutti gli altri poli del sistema ai quali possano accedere in tempi ragionevoli.
- Tra i vantaggi della città policentrica si può annoverare anche **l'espansione per città**: in assenza di grandi periferie urbane, le espansioni del sistema di città avvengono solo in minima parte per trascinamento dell'edificato a scapito

⁷⁰ I parigini, per descrivere le condizioni degli abitanti della banlieue hanno coniato l'espressione metro-boulot-dodo (metro, lavoro, nanna) per significare che l'intera giornata del banlieusard si consuma nel viaggio in metropolitana, nell'orario di lavoro, ancora in metropolitana e poi non resta altro che andare a dormire.

della campagna o per inglobamento nel continuo urbano dei piccoli insediamenti circostanti che ne diventano quartieri periferici, la cosiddetta “espansione a macchia d’olio”. La crescita della città policentrica avviene, invece, per la messa in connessione al sistema di intere città. Città piccole o grandi che conservano la loro autonomia, i loro servizi, le loro attività e le loro tradizioni. Normalmente questi insediamenti diventano parte della rete perché un miglioramento dei trasporti li rende accessibili al resto del sistema in tempi di percorrenza urbani, consentendo loro di condividere, con spostamenti giornalieri, il più grande mercato del lavoro e dei servizi della città policentrica. In altri casi, piccoli insediamenti incominciano a crescere quando vengono a trovarsi nel raggio degli spostamenti giornalieri della città policentrica e, crescendo, vanno a formare un nuovo nodo collegato agli altri.

- Altro fattore di competizione per la città policentrica è la presenza di **servizi distribuiti** in tutti i poli e gestiti in autonomia dalle amministrazioni che formano il sistema/rete. Ovviamente non tutti i servizi sono presenti in tutti i poli, ma sono distribuiti in ragione della gerarchia del servizio e di quella demografica ed economica dell’insediamento in cui sono posti. Per esempio, nell’area metropolitana c’è una forte concentrazione delle funzioni universitarie in Milano, ma quasi ogni altro capoluogo di provincia è dotato di uno o più poli universitari. Lo stesso vale per strutture sanitarie: non solo ogni capoluogo di provincia, ma anche principali poli

intermedi come Monza, Saronno o Vimercate, sono dotati di ospedali che servono un consistente bacino di riferimento⁷¹.

L’organizzazione policentrica consente poi ai singoli nodi di avere la più grande **autonomia nelle scelte politiche, strategiche e gestionali** che vengono perciò prese dall’ente più vicino ai cittadini. Nessun’altra organizzazione urbana consente un tale livello di decentramento e di autonomia nelle scelte, non certo gli organi di decentramento delle grandi città, spesso solo consultivi e comunque emanazione dell’ente centrale ed a questo subordinati. È anche ovvio che un tale livello di autonomia decentrata rende più difficile ottenere il consenso di tutti su alcune scelte generali (che peraltro vengono prese prevalentemente in sede regionale), ma la laboriosa ricerca del consenso consente anche di evitare molti errori.

- Un **mercato del lavoro più diffuso e accessibile** è ulteriore elemento competitivo. I cittadini di un sistema policentrico, per la formazione del proprio reddito, possono infatti ricorrere ad un duplice mercato del lavoro: quello locale e quello di tutto il sistema. Possono quindi decidere se accontentarsi dell’offerta che consente di non effettuare spostamenti extra comunali per motivi di lavoro, oppure di investire tempo e denaro in spostamenti pendolari pur di ottenere un lavoro più remunerativo o più adeguato alle proprie capacità o aspirazioni. Alcuni poi vorranno investire le proprie risorse nel maggior costo di una casa nella città più grande, per accedere in tempi ridotti al posto di lavoro adeguato alle proprie esigenze, altri invece

⁷¹ Un buon esempio della differenza che corre tra il livello di servizi di una città policentrica e quello di una città monocentrica è il numero dei teatri lirici, che, tra le funzioni culturali, sono tra le più elitarie, onerose e più difficilmente replicabili in tutte le città. Parigi ha due teatri lirici – Opera Garnier e Opera Bastille, quest’ultimo piuttosto recente – e spettacoli lirici vengono ospitati anche al Théâtre du Châtelet e al Théâtre des Champs Élysées. Altri teatri lirici in Francia sono solo a Bordeaux e Lione. Londra ha due teatri d’opera: il Convent Garden, sede della Royal Opera House e il London Coliseum, sede dell’English National Opera, più un’arena estiva (Opera Holland Park). Altri teatri d’opera nel Regno Unito sono a Glyndebourne, Glasgow e Cardiff (ove ha sede la Welsh National Opera che però si esibisce in altre città del Regno Unito). Anche Milano ha due teatri lirici: la Scala ed il recente Teatro degli Arcimboldi, oltre al Teatro Lirico, attualmente in restauro, ed il Teatro dal Verme, adatto ma non più utilizzato per la lirica. Se però si considera tutta l’area metropolitana, oltre ai teatri milanesi, ci sono teatri d’opera a: Novara (Teatro Coccia), Como (Teatro Sociale), Lecco (Teatro Sociale), Bergamo (Teatro Donizzetti), Pavia (Teatro Fraschini), Cremona (Teatro Ponchielli), Mantova (Teatro Sociale), Brescia (Teatro Grande): una straordinaria ricchezza. L’infrastruttura culturale più rara e pregiata è praticamente disponibile per tutti i cittadini dell’area nella loro stessa città o con breve spostamento. Solo la Germania può essere paragonata all’Italia per la densità di questi impianti culturali, non a caso la Germania è terra di insediamenti policentrici.

preferiranno affrontare il costo del trasporto pendolare e rimanere residenti in un insediamento più piccolo dove il costo della casa sia minore. Inoltre non sarà disponibile solo il mercato del lavoro della città centrale, ma anche quello dei poli intermedi, moltiplicando le opportunità di scelta.

L'organizzazione urbana policentrica incrementa l'accessibilità al mercato del lavoro (e a quello dello studio, dello svago) per tutti i cittadini. Pertanto, un'area metropolitana policentrica, sorretta da un buon sistema di trasporti, ha a disposizione un mercato del lavoro altrettanto vasto di quello di una metropoli, ma fatto in gran parte di impieghi locali, cui si aggiunge un complesso sistema di relazioni pendolari ma non univocamente orientato verso il o i poli centrali, ma multi-orientato verso tutti i poli dell'area urbana, il che riduce i livelli di congestione.

4.1.2 L'evoluzione del sistema insediativo

Se l'efficienza delle reti di trasporto è fondamentale per l'espansione dell'area metropolitana policentrica, i nuovi livelli di accessibilità offerti dall'alta velocità ferroviaria e dalla riqualificazione della rete autostradale consentono di pensare ad un'integrazione della rete metropolitana verso Torino ad Ovest e verso Piacenza a Sud. Ovviamente, Torino, capoluogo di regione, è città centrale di un suo sistema insediativo e, a sua volta, nodo principale di una rete di relazioni che difficilmente potrebbe integrarsi interamente in quella milanese: l'integrazione tra l'area metropolitana torinese e quella milanese-lombarda dovrebbe perciò essere modulata in modo diverso rispetto a quella che si verifica all'interno di un sistema insediativo organizzato intorno ad una città centrale. È auspicabile, nella logica di realizzare un sistema competitivo a livello globale, che la progressiva integrazione inizi dall'intensificarsi

dei rapporti tra i nodi maggiori, già oggi collegati in tempi rapidi, e continui prevalentemente tra questi con modalità, tempi e strutture di collaborazione che saranno più o meno efficienti in relazione agli andamenti dello sviluppo economico e dell'occupazione. Nella prospettiva di creare un sistema metropolitano che fondi la sua competitività sulla massima diversificazione, sulle sinergie socioeconomiche e su economie da complementarità, la diversità della struttura produttiva e sociale dell'area torinese rispetto a quella lombarda, soprattutto, nel perdurare della crisi economica, va letta e valorizzata ai fini di una rapida integrazione dei due sistemi che non potrebbero che trarne vantaggi.

L'infrastruttura portante di questa auspicabile integrazione, la ferrovia ad alta velocità, esiste già e ha cambiato in modo radicale le condizioni di accessibilità: l'integrazione tra queste due aree metropolitane non solo è auspicabile, ma anche a portata di mano, viste le condizioni geografiche, urbanistiche ed economiche.

Tra Brescia e Verona, invece, esiste uno iato non colmato da insediamenti di consistenza tale da determinare una consistente relazione urbana tra le due aree.

4.1.3 Le relazioni di mobilità tra i poli della città metropolitana

Il fenomeno urbano si è sempre caratterizzato per la capacità di generare lo spostamento di persone e merci, il centro economico-funzionale e l'area d'influenza che questa sottendeva. Nonostante l'enorme sviluppo della tecnica e della velocità dei trasporti, l'estensione dell'area urbana si misura sempre attraverso il perimetro e l'intensità delle relazioni che questa genera sul territorio. In particolare sono significativi gli spostamenti sistematici che si svolgono giornalmente tra il luogo di residenza degli abitanti ed i luoghi di lavoro, studio, svago e accesso ai servizi, ovvero quelli che definiscono il cosiddetto "uso di città".

L'analisi degli spostamenti generati e attratti dai capoluoghi di provincia e dai poli intermedi attraverso la costruzione di un indicatore delle relazioni urbane⁷² conferma l'ipotesi assunta sulla reale estensione dell'area metropolitana milanese.

Particolarmente importante è la mobilità che fa capo ai poli intermedi: il fatto che anche questi siano attrattori di spostamenti (spesso di massa e distanza considerevoli) conferma sia l'appartenenza ad una stessa città, sia le caratteristiche degli insediamenti policentrici descritte nel capitolo precedente, ove i poli intermedi non sono meramente residenziali ma condividono tutte le funzioni di una città completa, su scala minore. Anch'essi, quindi attraggono spostamenti giornalieri per lavoro, studio, accesso ai servizi.

Per tutti i capoluoghi di provincia esaminati, l'ambito degli spostamenti attratti è sensibilmente più largo di quello degli spostamenti generati, il che li qualifica come polo di attrazione, dotato di posti di lavoro e servizi per il territorio circostante. Tuttavia è interessante osservare che questo avviene anche per la gran parte dei poli intermedi, tutti quelli considerati, se si eccettua forse Cantù, attraggono spostamenti da un'area ben più vasta di quella verso cui li inviano. Questo conferma la loro parte attiva nell'insediamento policentrico, nel quale sono fornitori di posti di lavoro e servizi per una ben precisa e piuttosto vasta area d'influenza. In questo modo viene evitato l'univoco orientamento della mobilità verso la città centrale e, consolidandosi, si riequilibra sempre più la configurazione della mobilità nel sistema insediativo.

Occorre, infine, rilevare che le varie aree di gravitazione degli spostamenti si sovrappongono, il che configura una mobilità multi orientata, tipica dei sistemi policentrici, diversamente da quella prevalentemente mono orientata che intercorre tra l'insediamento monocentrico ed il territorio circostante. Questa caratteristica consente di minimizzare la congestione e mantenere più basso il costo delle infrastrutture di trasporto mentre, per contro, richiede grande capacità strategica nel definire la configurazione e progettazione delle reti.

Dal punto di vista della definizione dell'ambito dell'area metropolitana, i dati di gravitazione degli spostamenti portano ad escludere dal suo perimetro le province di Sondrio e di Mantova, stante la minore intensità delle relazioni. Mantova mostra una bassa entità di relazioni con la parte centrale dell'area urbana milanese-lombarda e maggiori relazioni con l'area emiliana. Sondrio, invece, estende le sue relazioni in un ambito prevalentemente locale.

Al contrario Novara e Piacenza appaiono pienamente integrate con il sistema insediativo lombardo, con particolare intensità nel caso di Novara.

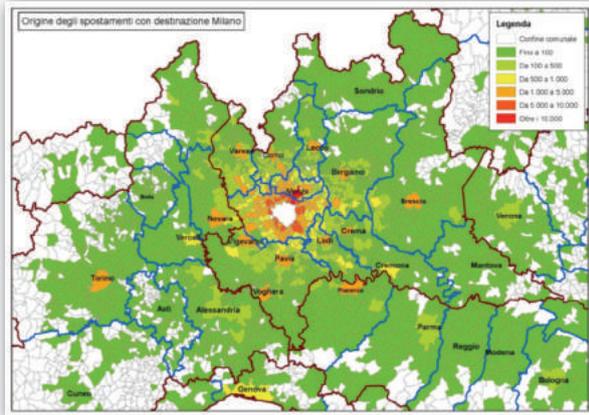
Per quanto riguarda Torino, nonostante l'estensione delle sue relazioni urbane con l'area milanese, ad oggi non sembra esserci piena integrazione anche se, con l'alta velocità ferroviaria, la distanza temporale tra Torino e Milano è a tutti gli effetti adeguata a consentire spostamenti urbani anche di notevole massa. È probabile e auspicabile, quindi, che nei prossimi anni la situazione evolva verso una maggiore integrazione tra i due poli.

⁷² I dati utilizzati sono tratti dal Censimento della popolazione ISTAT 2011 e riguardano il primo spostamento del mattino effettuato dai residenti nelle varie sezioni di censimento. Sono stati considerati gli spostamenti effettuati con tutti i modi di trasporto, perché si vuole definire l'ampiezza delle relazioni urbane e non indagare sull'uso di specifiche modalità di trasporto. Il censimento ISTAT non fornisce un quadro completo di tutti gli spostamenti e non consente quindi di calcolarne il volume complessivo, ma solo il primo spostamento del mattino. L'analisi svolta non risente di questo limite perché concentrata sul rapporto tra i luoghi di residenza dei cittadini e quelli di lavoro, studio, servizio: non si vuole calcolare il volume totale degli spostamenti né definirne i flussi. Il primo spostamento del mattino è di fatto quello che intercetta il maggior numero di spostamenti sistematici per origine e destinazione (oltre, ovviamente, ad una quota di occasionali) che esprimono relazioni giornaliere di lavoro e di studio, e quindi si può considerare del tutto significativo per definire il perimetro delle relazioni urbane. Regione Lombardia ha effettuato una successiva indagine degli spostamenti per origine-destinazione nel 2014, più aggiornata e più dettagliata, ma che riguarda la sola Lombardia. Poiché la città reale di cui si vogliono definire le caratteristiche è estesa anche oltre la Lombardia, si sono utilizzati i dati ISTAT che riguardano tutta l'area metropolitana considerata.

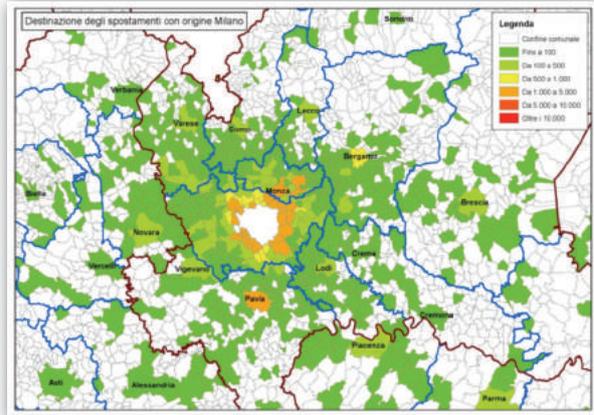
CAPOLUOGHI DI PROVINCIA LOMBARDI



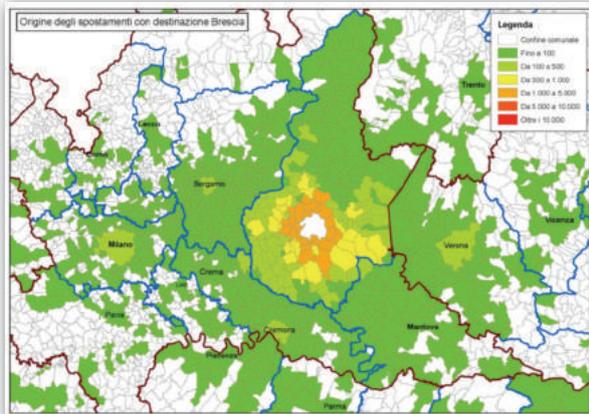
MILANO – Spostamenti attratti a Milano dagli altri comuni dell’area



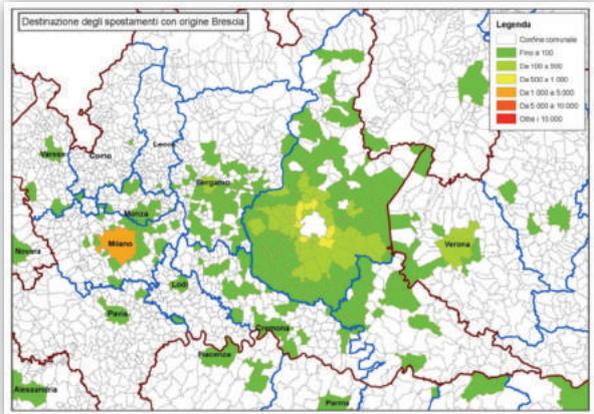
Spostamenti generati da Milano verso gli altri comuni dell’area



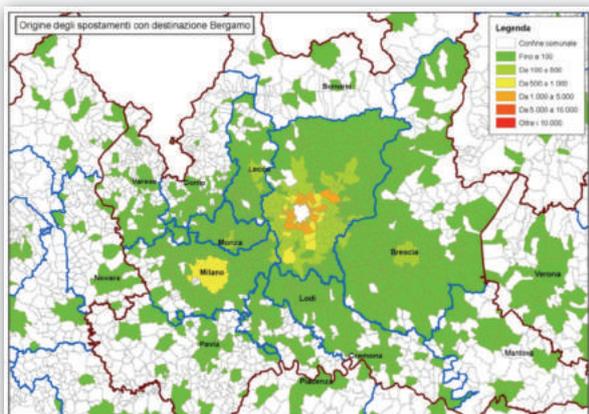
BRESCIA – Spostamenti attratti a Brescia dagli altri comuni dell’area



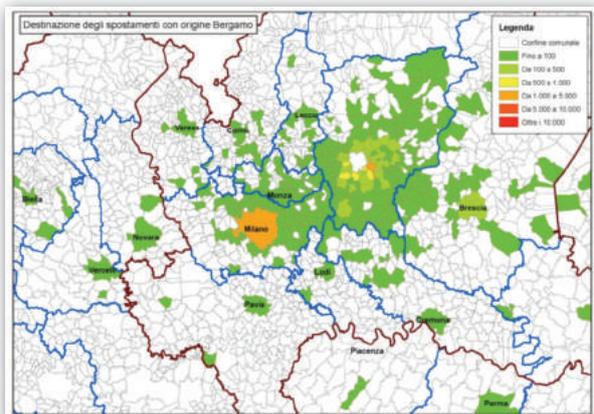
Spostamenti generati da Brescia verso gli altri comuni dell’area



BERGAMO – Spostamenti attratti a Bergamo dagli altri comuni dell’area



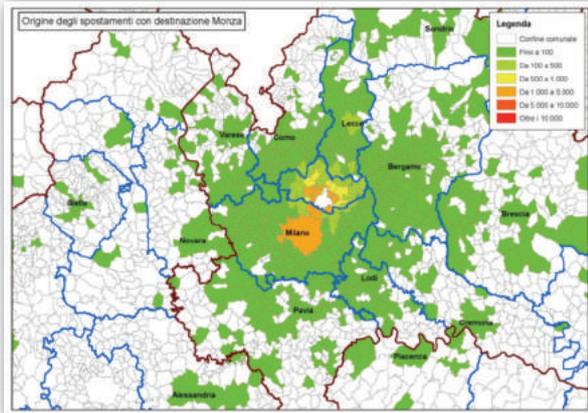
Spostamenti generati da Bergamo verso gli altri comuni dell’area



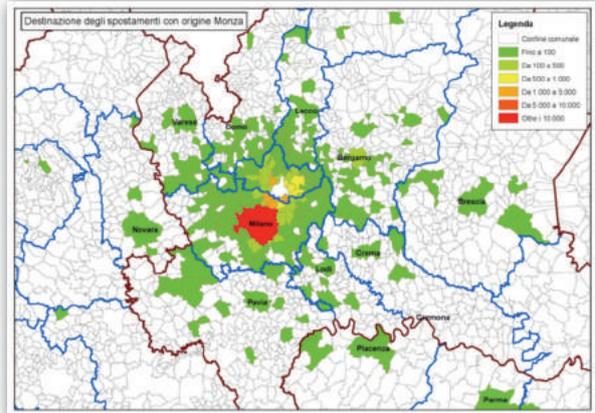
CAPOLUOGHI DI PROVINCIA LOMBARDI



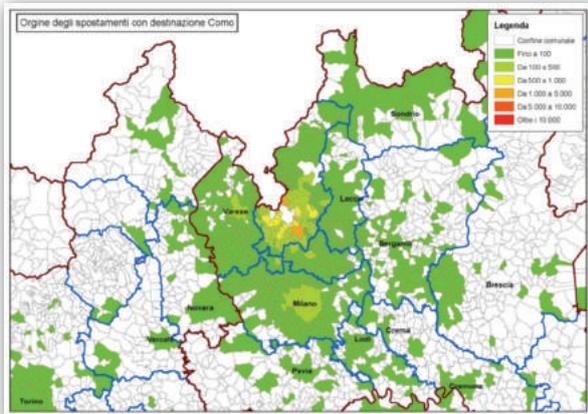
MONZA – Spostamenti attratti a Monza dagli altri comuni dell’area



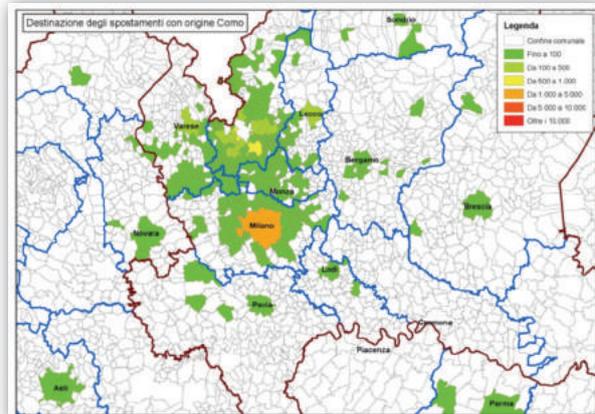
Spostamenti generati da Monza verso gli altri comuni dell’area



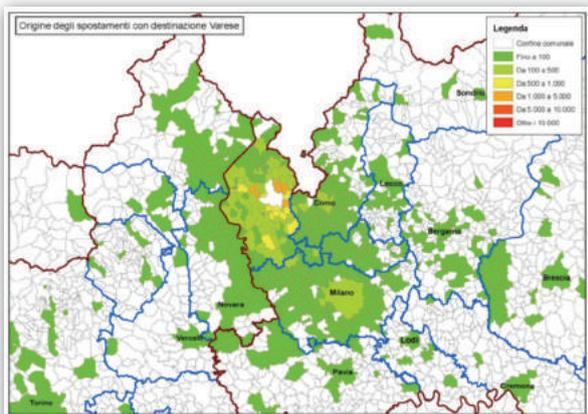
COMO – Spostamenti attratti a Como dagli altri comuni dell’area



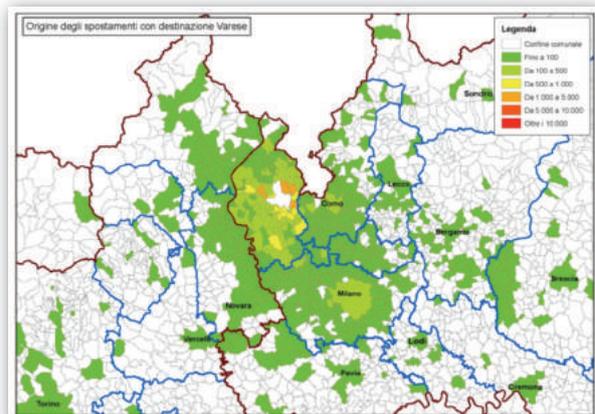
Spostamenti generati da Como verso gli altri comuni dell’area



VARESE – Spostamenti attratti a Varese dagli altri comuni dell’area



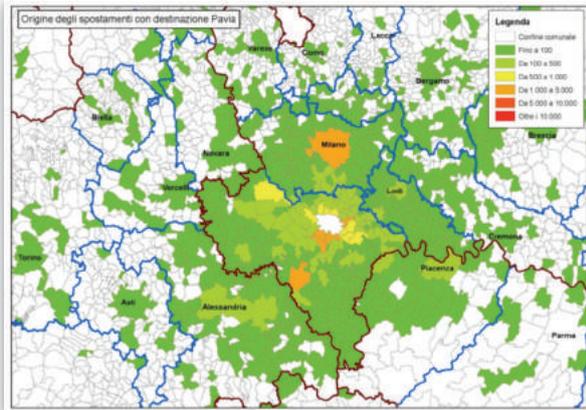
Spostamenti generati da Varese verso gli altri comuni dell’area



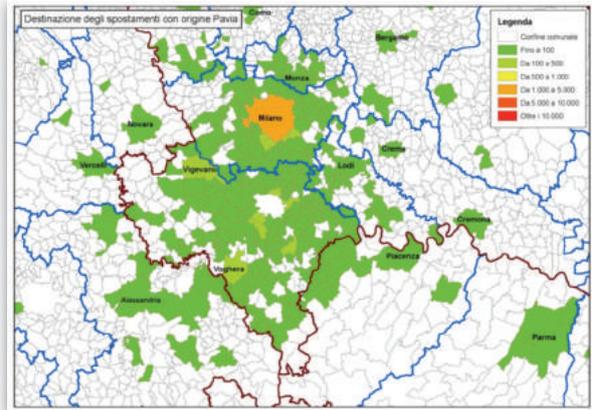
CAPOLUOGHI DI PROVINCIA LOMBARDI



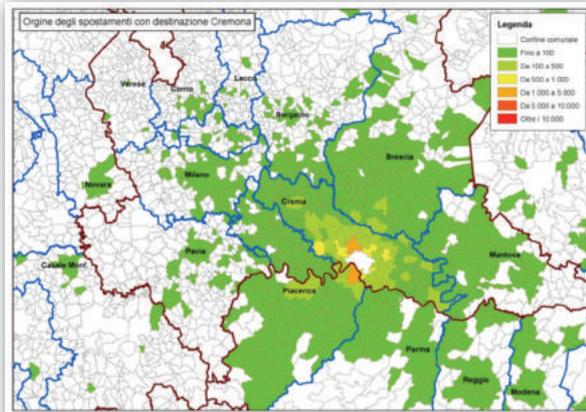
PAVIA – Spostamenti attratti a Pavia dagli altri comuni dell'area



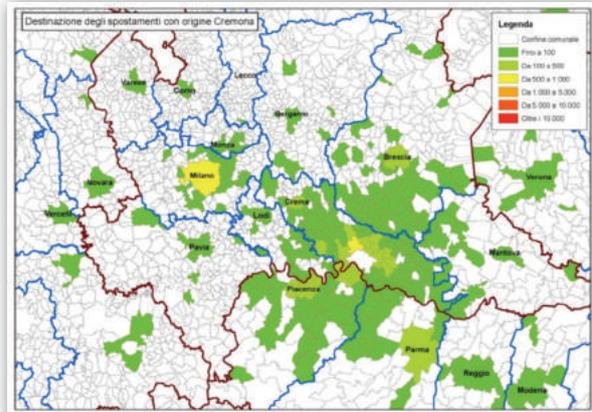
Spostamenti generati da Pavia verso gli altri comuni dell'area



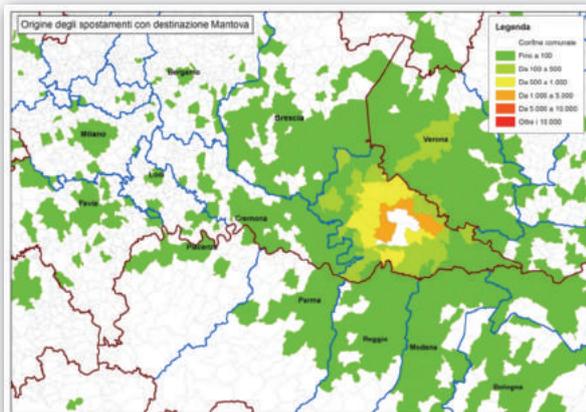
CREMONA – Spostamenti attratti a Cremona dagli altri comuni dell'area



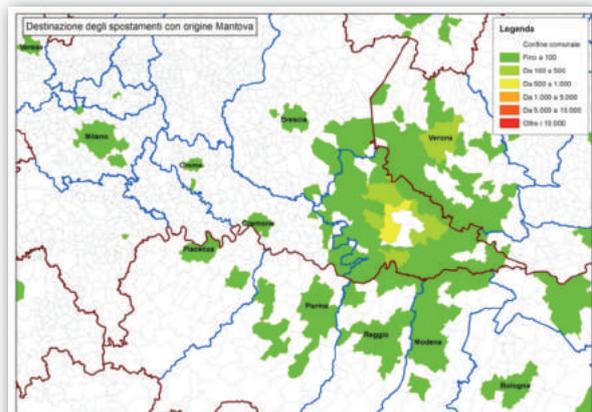
Spostamenti generati da Cremona verso gli altri comuni dell'area



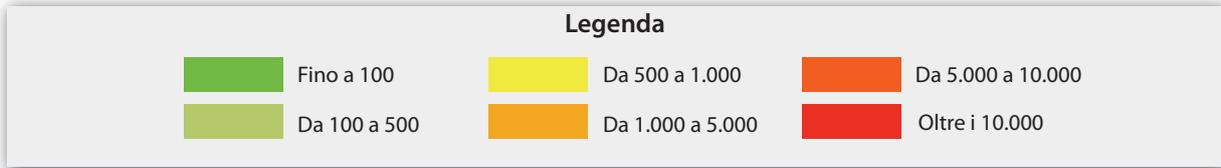
MANTOVA – Spostamenti attratti a Mantova dagli altri comuni dell'area



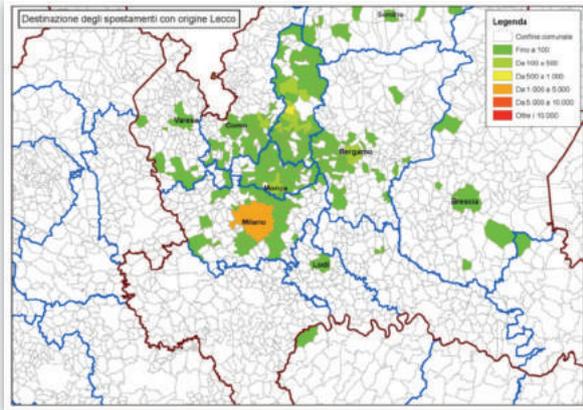
Spostamenti generati da Mantova verso gli altri comuni dell'area



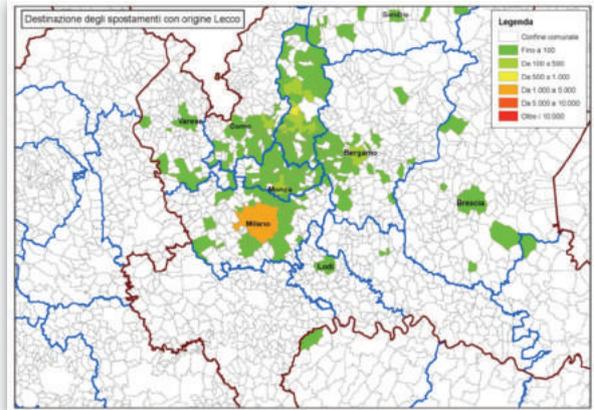
CAPOLUOGHI DI PROVINCIA LOMBARDI



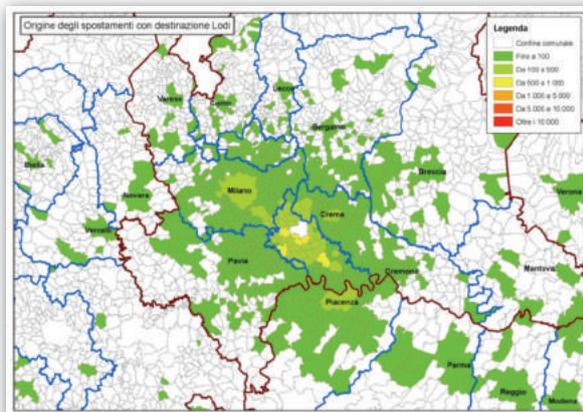
LECCO – Spostamenti attratti a Lecco dagli altri comuni dell'area



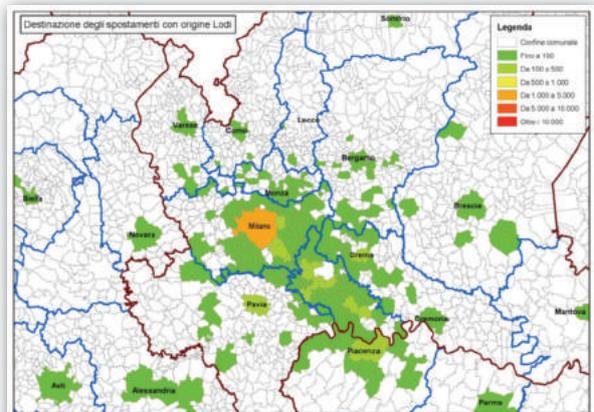
Spostamenti generati da Lecco verso gli altri comuni dell'area



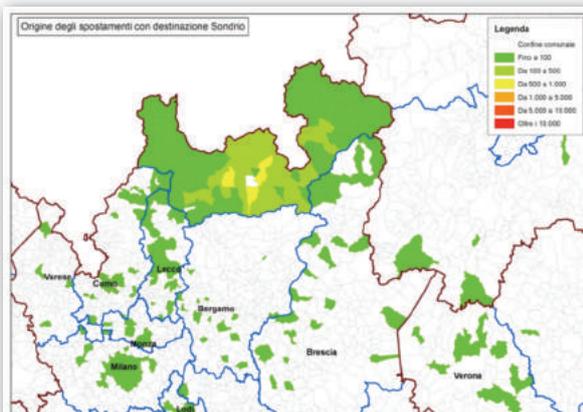
LODI – Spostamenti attratti a Lodi dagli altri comuni dell'area



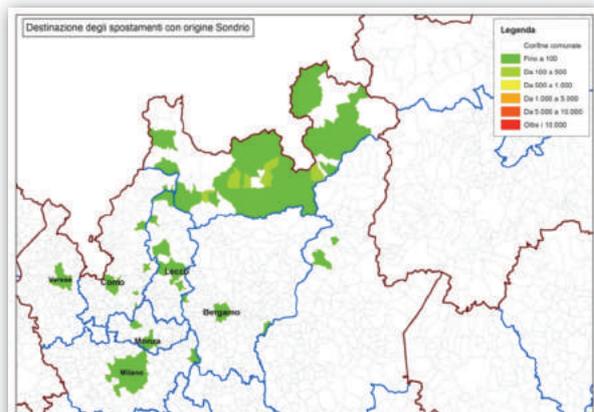
Spostamenti generati da Lodi verso gli altri comuni dell'area



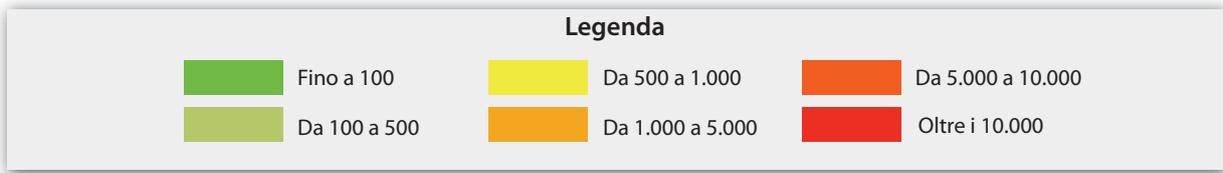
SONDRIO – Spostamenti attratti a Sondrio dagli altri comuni dell'area



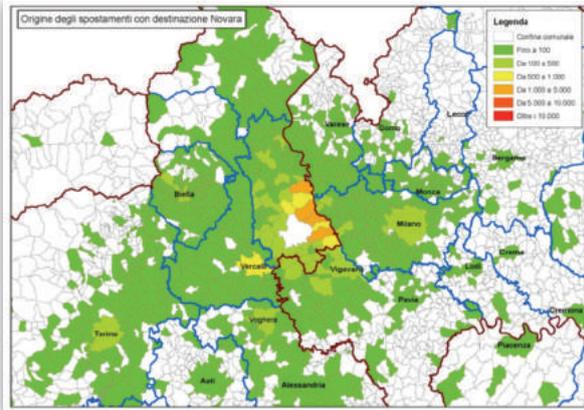
Spostamenti generati da Sondrio verso gli altri comuni dell'area



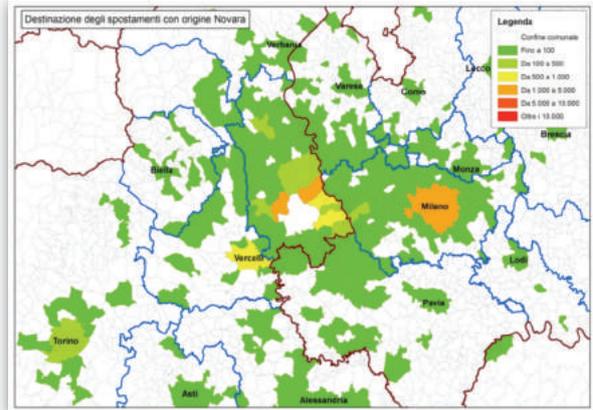
ALTRI CAPOLUOGHI DI PROVINCIA



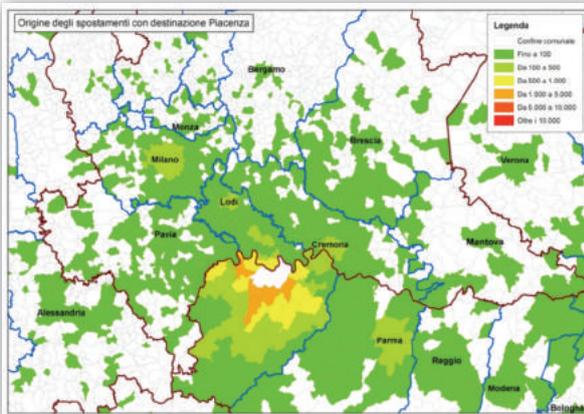
NOVARA – Spostamenti attratti a Novara dagli altri comuni dell'area



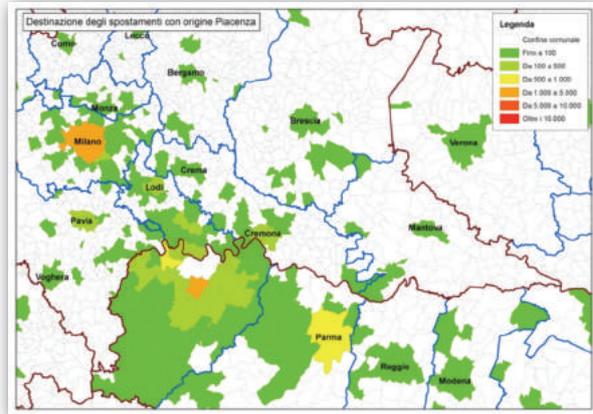
Spostamenti generati da Novara verso gli altri comuni dell'area



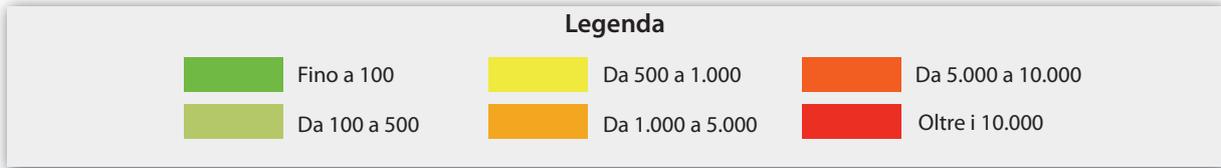
PIACENZA – Spostamenti attratti a Piacenza dagli altri comuni dell'area



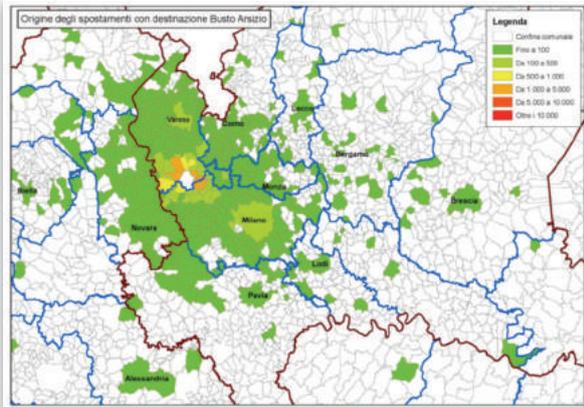
Spostamenti generati da Piacenza verso gli altri comuni dell'area



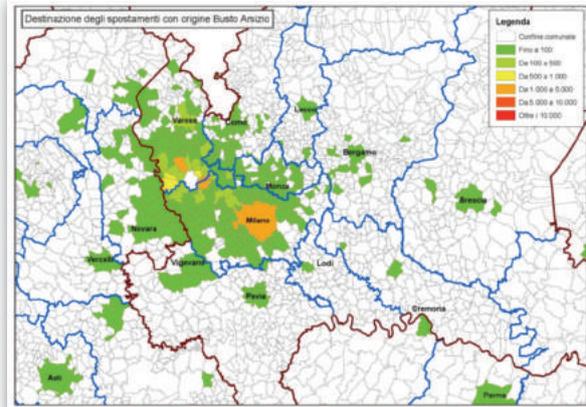
ALTRI POLI DELLA LOMBARDIA



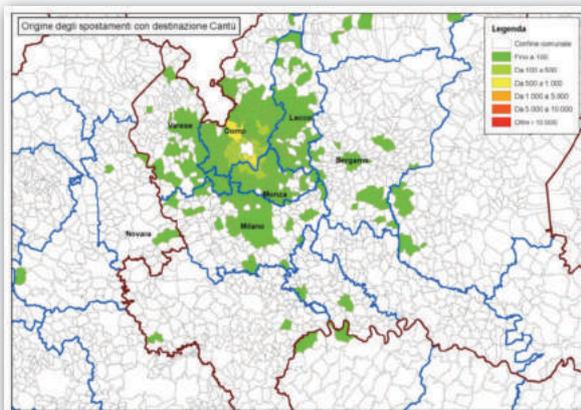
BUSTO ARSIZIO – Spostamenti attratti a Busto Arsizio dagli altri comuni dell'area



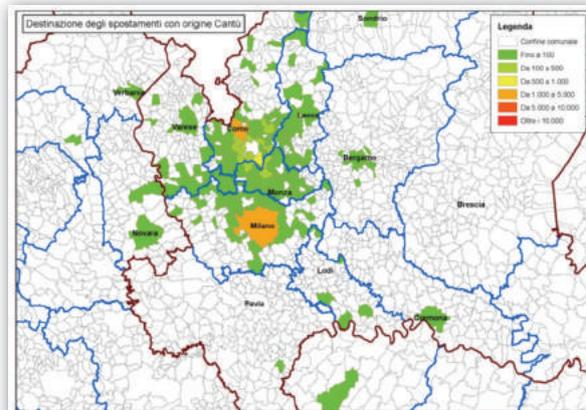
Spostamenti generati da Busto Arsizio verso gli altri comuni dell'area



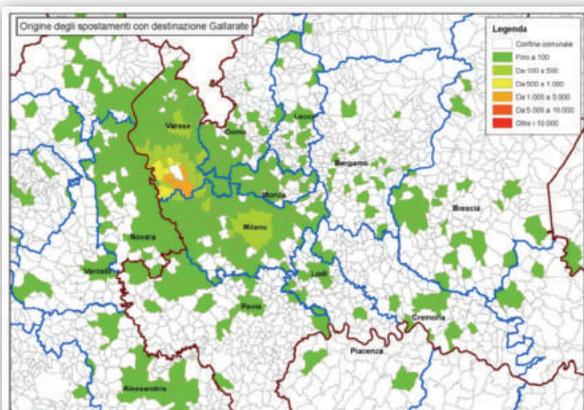
CANTÙ – Spostamenti attratti a Cantù dagli altri comuni dell'area



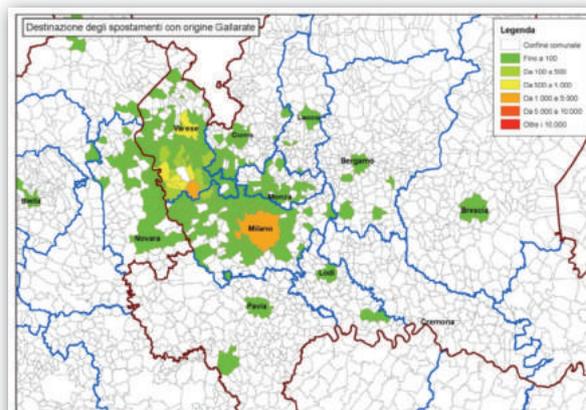
Spostamenti generati da Cantù verso gli altri comuni dell'area



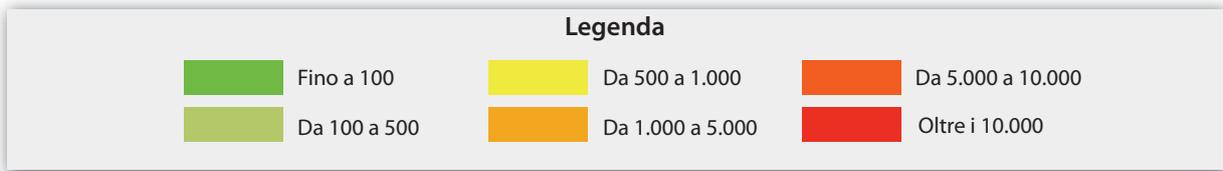
GALLARATE – Spostamenti attratti a Gallarate dagli altri comuni dell'area



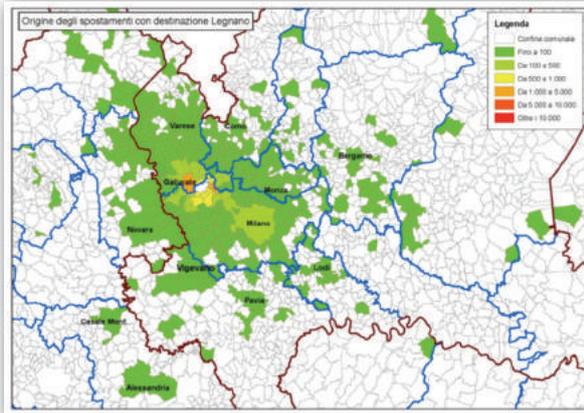
Spostamenti generati da Gallarate verso gli altri comuni dell'area



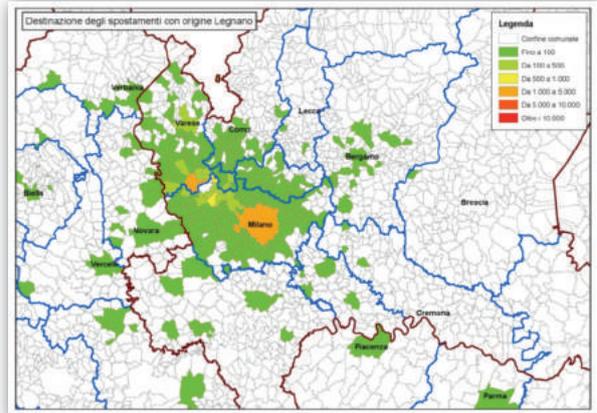
ALTRI POLI DELLA LOMBARDIA



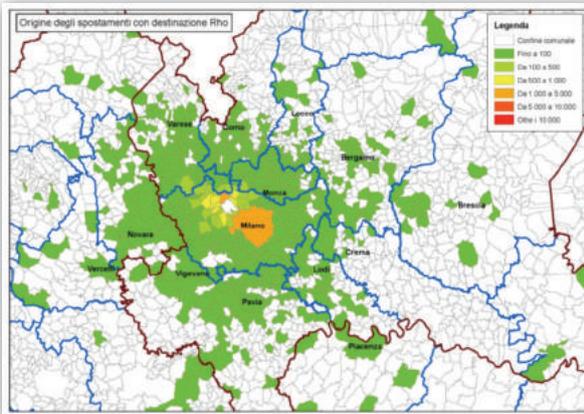
LEGNANO – Spostamenti attratti a Legnano dagli altri comuni dell'area



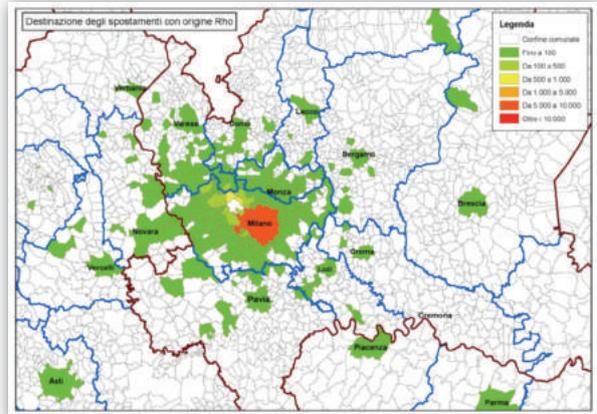
Spostamenti generati da Legnano verso gli altri comuni dell'area



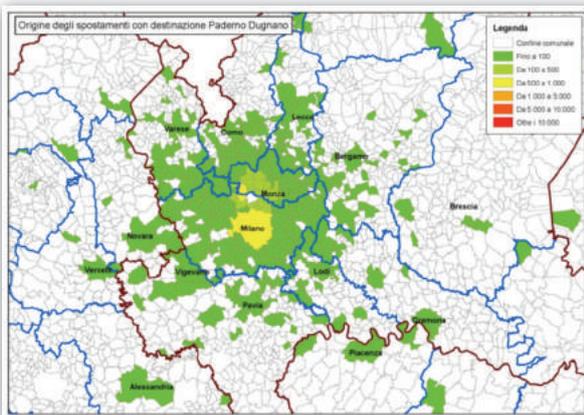
RHO – Spostamenti attratti a Rho dagli altri comuni dell'area



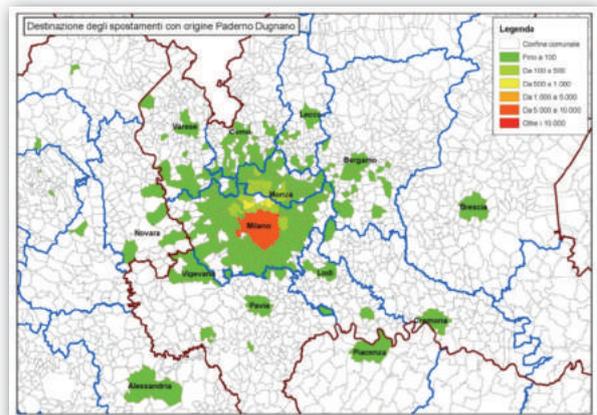
Spostamenti generati da Rho verso gli altri comuni dell'area



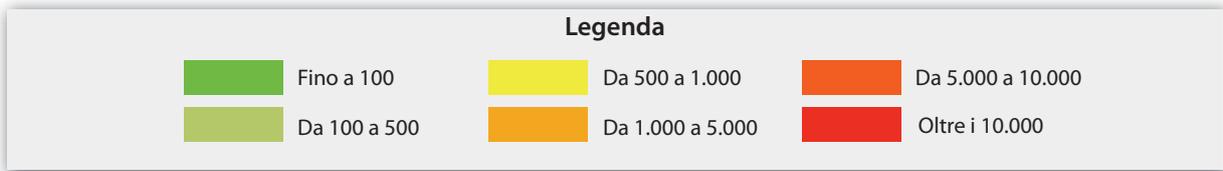
PADERNO DUGNANO – Spostamenti attratti a Paderno Dugnano dagli altri comuni dell'area



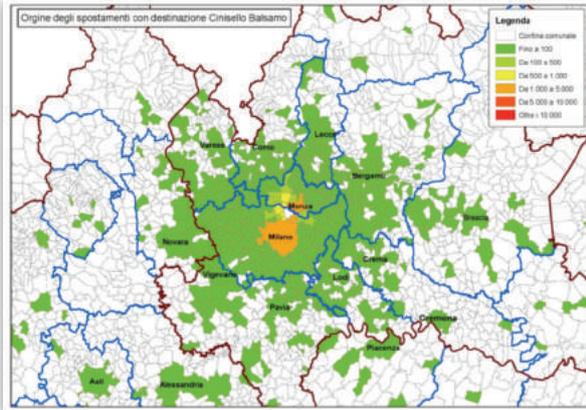
Spostamenti generati da Paderno Dugnano verso gli altri comuni dell'area



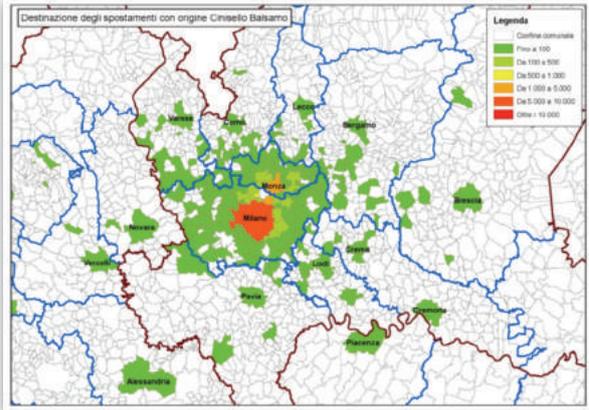
ALTRI POLI DELLA LOMBARDIA



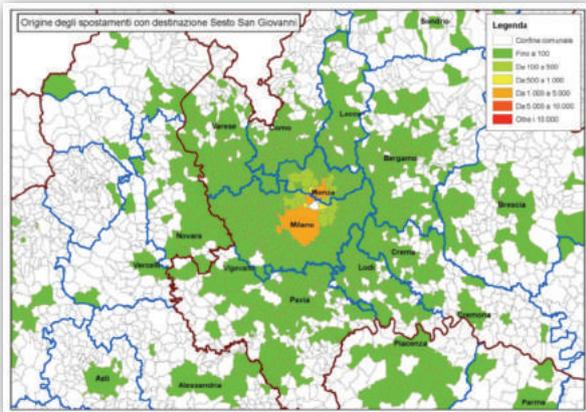
CINISELLO BALSAMO – Spostamenti attratti a Cinisello Balsamo dagli altri comuni dell'area



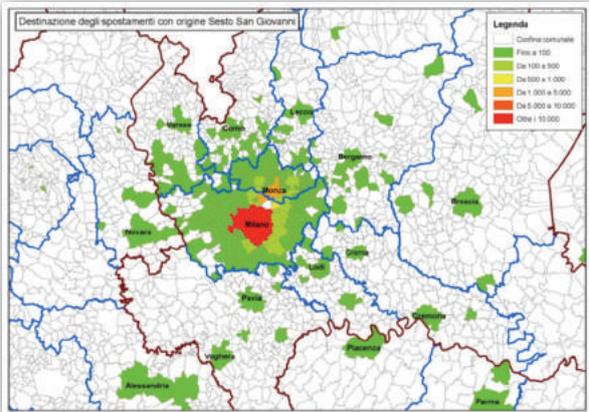
Spostamenti generati da Cinisello Balsamo verso gli altri comuni dell'area



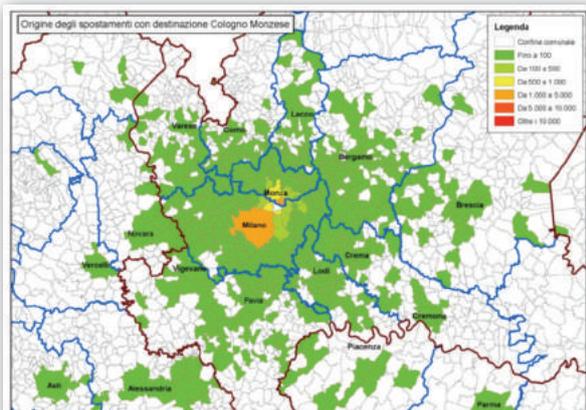
SESTO SAN GIOVANNI – Spostamenti attratti a Sesto San Giovanni dagli altri comuni dell'area



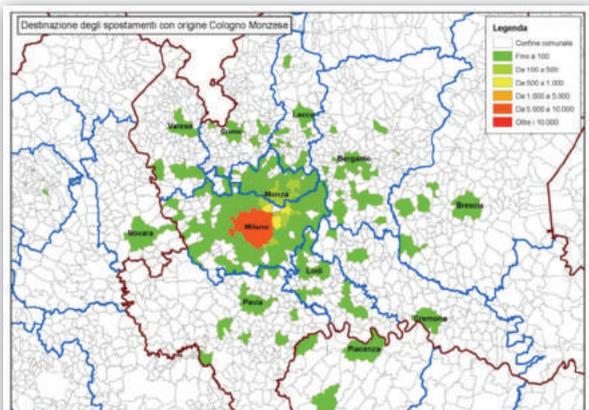
Spostamenti generati da Sesto San Giovanni verso gli altri comuni dell'area



COLOGNO MONZESE – Spostamenti attratti a Cologno Monzese dagli altri comuni dell'area



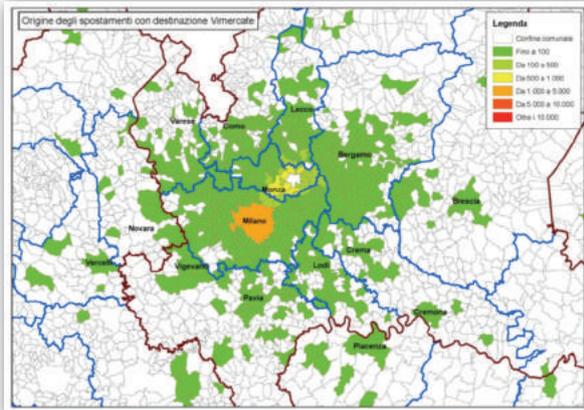
Spostamenti generati da Cologno Monzese verso gli altri comuni dell'area



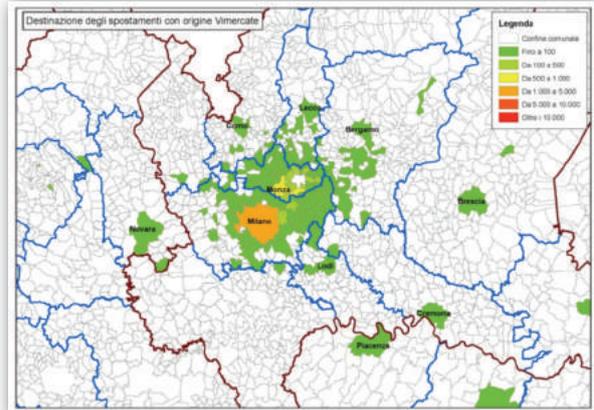
ALTRI POLI DELLA LOMBARDIA



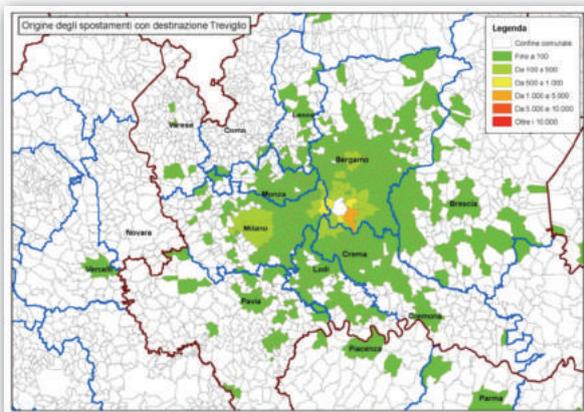
VIMERCATE – Spostamenti attratti a Vimercate dagli altri comuni dell'area



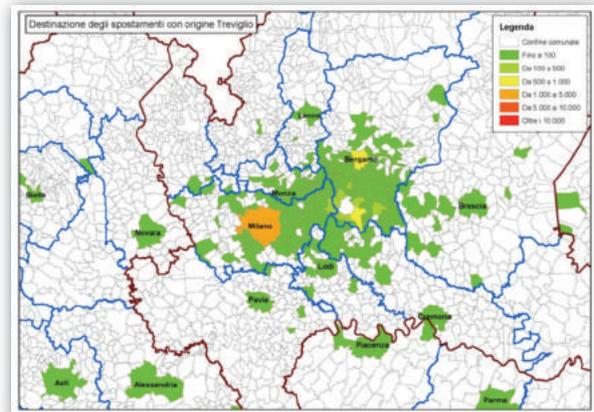
Spostamenti generati da Vimercate verso gli altri comuni dell'area



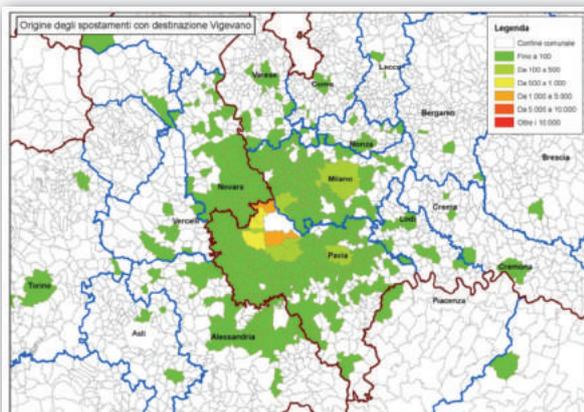
TREVIGLIO – Spostamenti attratti a Treviglio dagli altri comuni dell'area



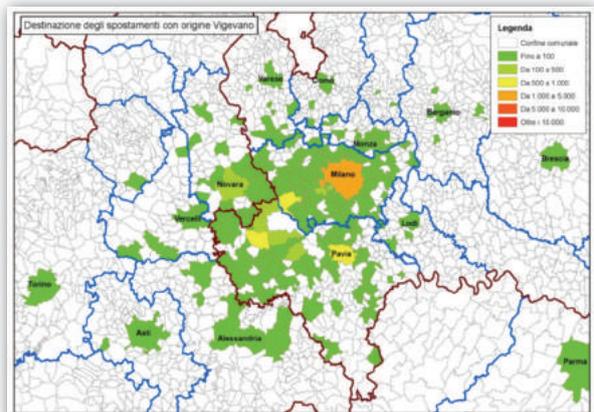
Spostamenti generati da Treviglio verso gli altri comuni dell'area



VIGEVANO – Spostamenti attratti a Vigevano dagli altri comuni dell'area



Spostamenti generati da Vigevano verso gli altri comuni dell'area



L'indagine O/D 2014 di Regione Lombardia.

L'indagine condotta dalla Regione Lombardia nel 2014, benché limitata ad una sola parte del sistema insediativo dell'area metropolitana

individuata, mostra risultati interessanti per tutto l'ambito. Confrontati con la precedente indagine del 2002, i dati mostrano l'evoluzione sintetizzata nella tabella seguente.

TIPOLOGIA DEGLI SPOSTAMENTI	2002	2014	DELTA
Spostamenti totali con origine e destinazione all'interno	15,21 milioni	15,08 milioni	-3,9%
Spostamenti di scambio (INT – EXT e EXT – INT)	0,44 milioni	0,56 milioni	+27,3%
Spostamenti di attraversamento (EXT – EXT)	0,03 milioni	0,04 milioni	+33,3%
Totale mobilità in Lombardia	15,68	18,40	+4,4%

Fonte: Regione Lombardia, matrice O/D 2014.

La mobilità interna diminuisce del 3,9%, mentre aumentano di ben il 27,3% gli spostamenti di scambio, tra l'interno e l'esterno della regione. Gli spostamenti di attraversamento, poi, aumentano del 33,3%. Questo indica un allargamento dell'area urbana ed un'ulteriore estensione degli spostamenti giornalieri all'esterno dei confini della Lombardia. **Poli esterni ai confini della Lombardia si integrano in misura più intensa con il sistema insediativo lombardo**⁷³.

Inoltre, vengono in evidenza i seguenti risultati:

- crescono gli spostamenti di scambio e quelli di attraversamento;
- scendono da 2,65 a 2,5 gli spostamenti pro-capite;
- scende da 72 a 66 min. il tempo di viaggio giornaliero;
- scende da 10,6 a 8,7 Km la distanza media percorsa al giorno;

- diminuiscono del 16% i passeggeri/Km.

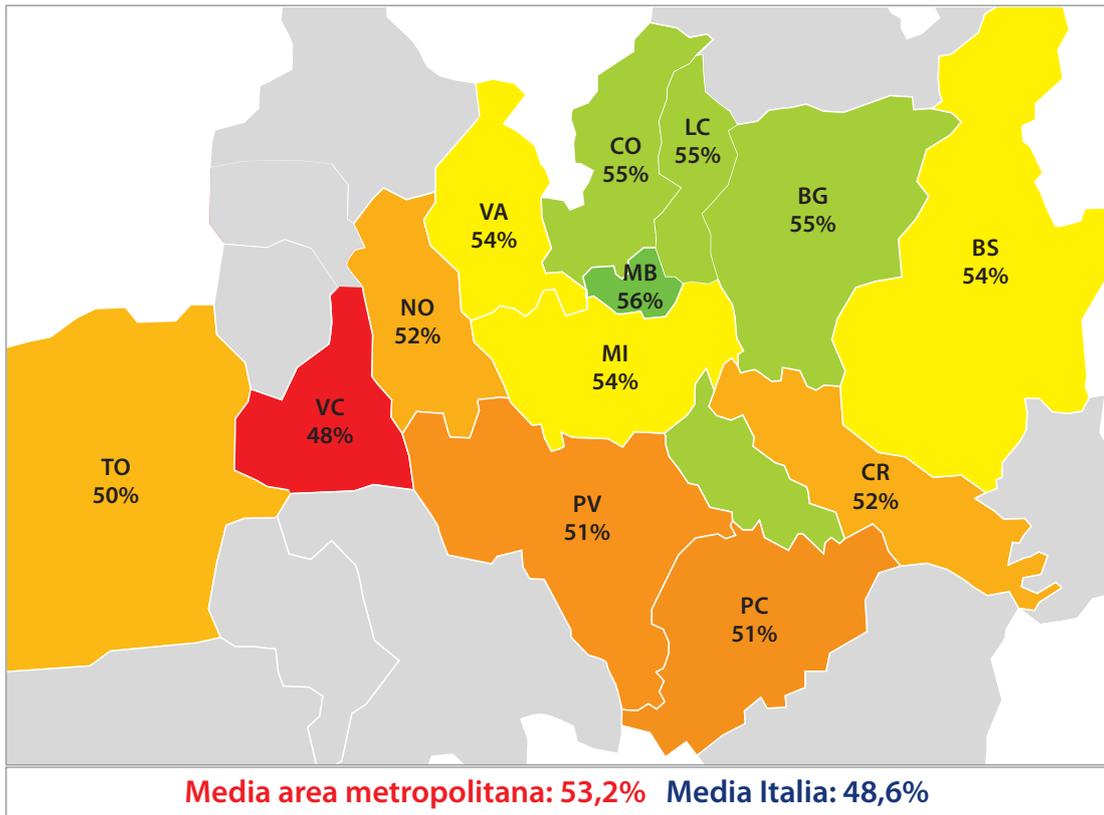
Questo significa che in genere le persone che si muovono si trovano un poco più vicine alle loro destinazioni. In termini urbanistici significa che crescono proporzionalmente di più gli spostamenti destinati ai poli intermedi e diminuiscono quelli destinati alla città centrale, a conferma del configurarsi di un consolidamento della rilevanza dei poli intermedi.

Considerati nel complesso **questi dati mostrano un'area metropolitana reale che si allarga ben oltre i confini amministrativi della Lombardia, mentre al suo interno la configurazione policentrica si rafforza nei poli intermedi.**

Nell'area metropolitana, infatti, la popolazione residente che si sposta per studio o per lavoro è sensibilmente più elevata della media nazionale: 53,2 contro 48,6%, grazie anche a tempi di connessione decisamente "soportabili".

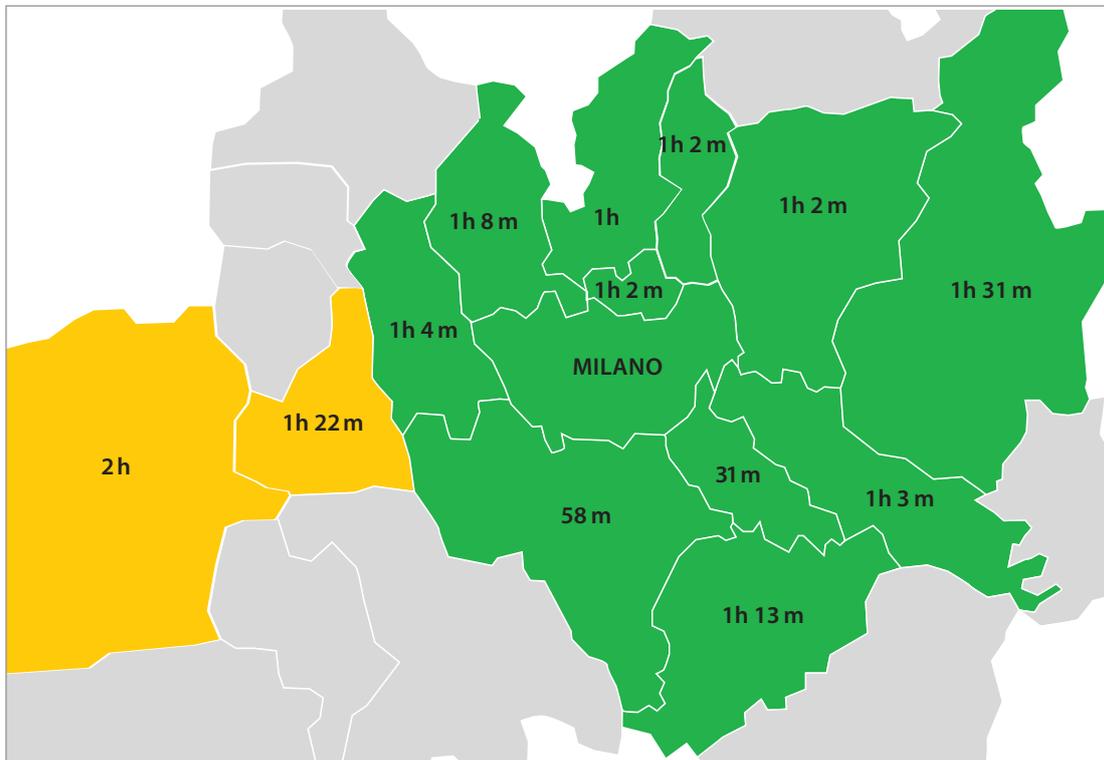
⁷³ Da sottolineare che a livello nazionale la distinzione tra mobilità urbana ed extra-urbana mostra dinamiche di segno opposto: "gli spostamenti urbani crescono infatti del 14,6%, mentre quelli extra-urbani segnano il passo seppure in misura contenuta (-3,2%). Di conseguenza, la quota della mobilità urbana sul totale risale al 66,9%, dopo alcuni anni di declino. La ragione di questo nuovo equilibrio è molto chiara: nel 2014 si è registrata una brusca sterzata verso la mobilità di corto raggio". Cfr. Isfort-ANAV-ASSTRA (2015), pag. 7.

FLUSSI DI PERSONE NELL'AREA METROPOLITANA



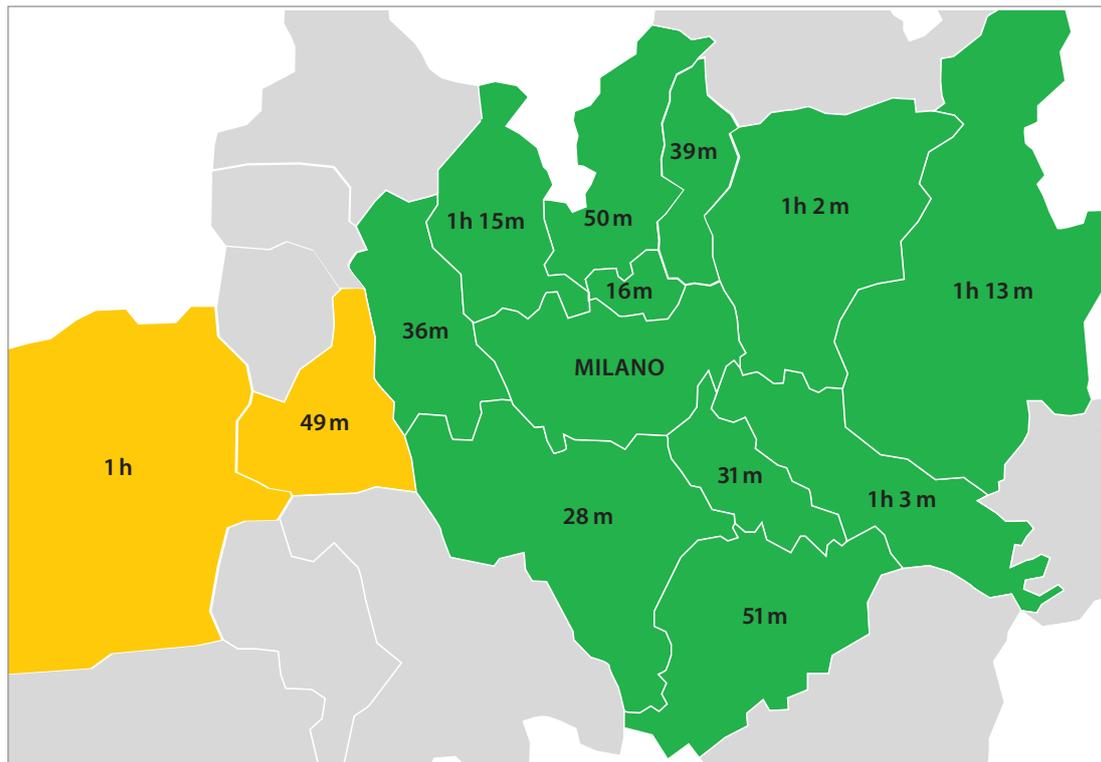
Fonte: Elaborazioni Makno su dati ISTAT, Censimento 2011

TEMPI DI CONNESSIONE DA MILANO NEL TRASPORTO SU GOMMA



Nota: Tempi medi calcolati tenendo conto della situazione del traffico tra le 17:30 e le 18:30 di un giorno feriale.

TEMPI DI CONNESSIONE DA MILANO NEL TRASPORTO SU FERRO



Nota: Tempi medi calcolati alle 18 di un giorno feriale

Le possibili evoluzioni future

- Il consolidamento degli insediamenti e la riduzione della congestione: il consolidamento dei centri minori che emerge sia dall'indagine ISTAT del 2011 sia da quella di Regione Lombardia del 2014, è un segnale importante nella prospettiva della riduzione della congestione in tutta l'area metropolitana. Peraltro, perché le trasformazioni insediative portino ad una configurazione più equilibrata e meno congestiva della città metropolitana, il consolidamento dei centri minori ed il loro divenire centri attrattivi deve collocarsi sui nodi della rete di trasporto e soprattutto anche le attività che possono generare consistenti flussi di spostamenti siano collocate su questi stessi nodi. In particolare sui nodi della rete ferroviaria, oltre che di quella stradale. Questa è sempre stata l'impostazione della pianificazione milanese, fin dal "Documento direttore del passante ferroviario" del 1984. Negli ultimi anni, però, sono emersi segnali e decisioni in controtendenza, sfociati poi in polemiche culturali e conflitti politici, come quello che, nel 2016, ha riguardato l'urbanizzazione degli ex-scali ferroviari. Tuttavia, il mantenimento di questo orientamento strategico sarà importante per una crescita equilibrata.
- In tema di riorganizzazione degli insediamenti si affaccia una nuova opportunità. Con le nuove tecnologie le attività produttive e direzionali occupano spazi minori, di conseguenza in molti centri si stanno liberando aree, aumentando le disponibilità d'insediamento senza consumo di suolo agricolo. Inoltre, molte di queste aree sono dotate di elevata accessibilità e connesse alle reti ferroviarie: sono quindi un patrimonio urbanistico per lo sviluppo futuro perché rendono possibile una strategia equilibrata di nuovi insediamenti. Nel solo comune di Milano le aree attualmente libere, connesse alla rete ferroviaria e metropolitana superano i 4.000.000 di mq.

AREE DISMESSE IN MILANO

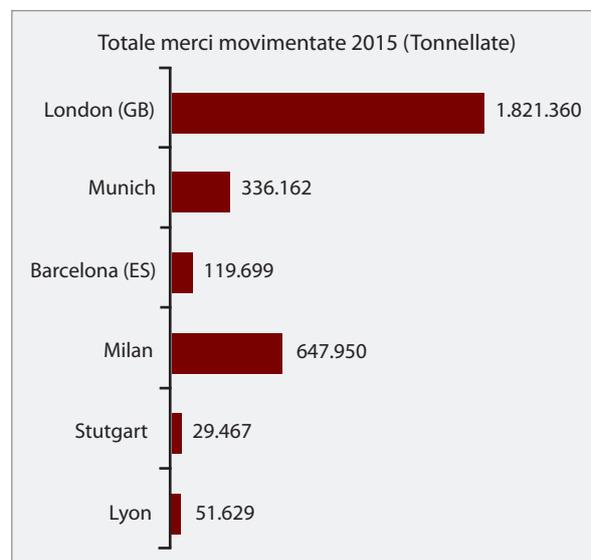
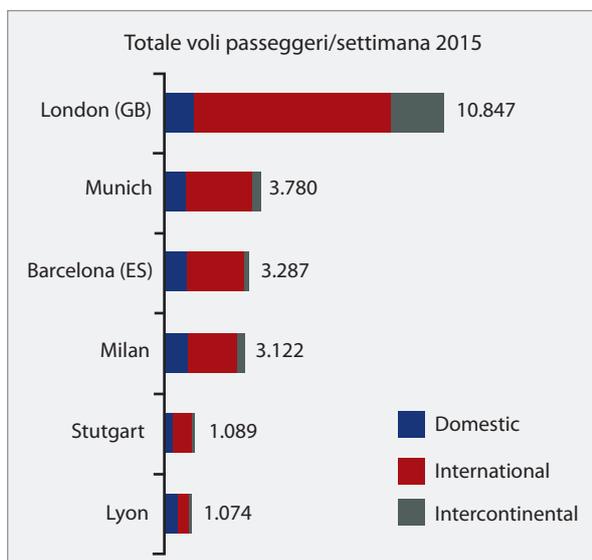


L'evoluzione delle grandi reti nazionali e internazionali

Il quadro delle grandi reti nazionali e internazionali è in rapida evoluzione e il suo completamento offrirà nuove opportunità all'area metropolitana. Già oggi questa può contare su tre aeroporti principali: Malpensa,

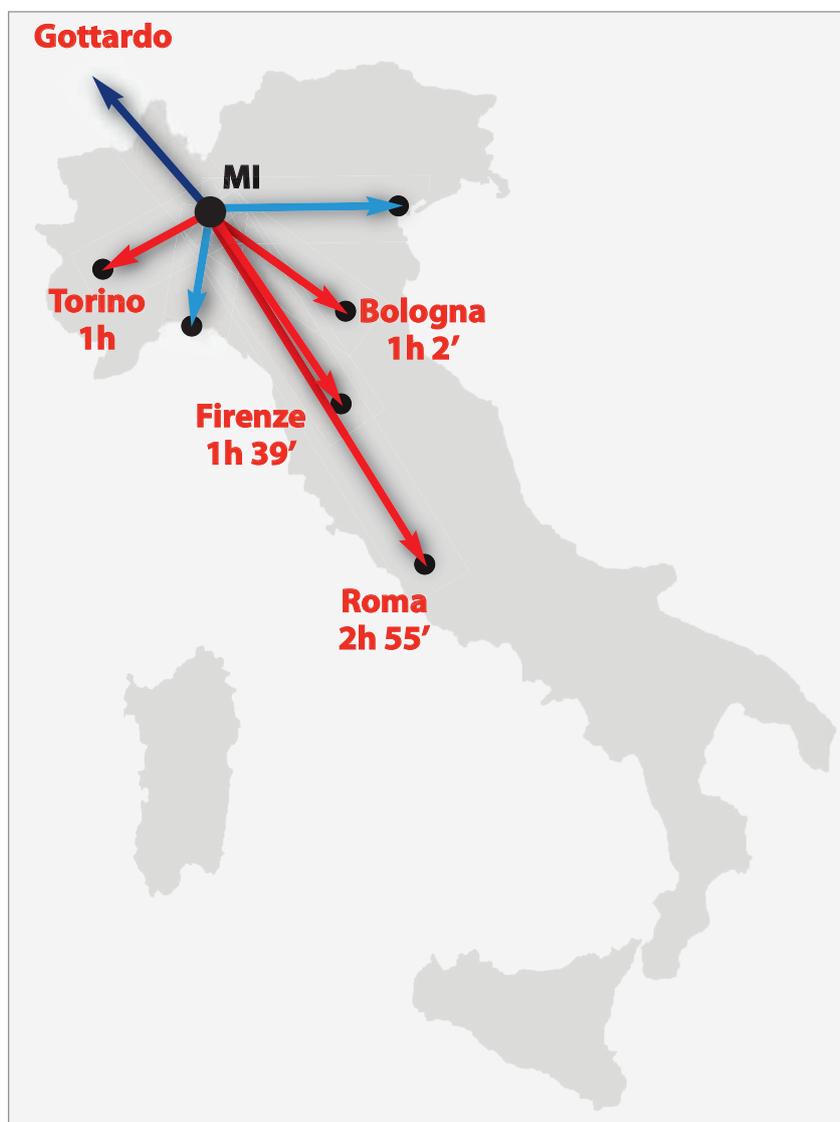
Linate e Orio al Serio. Nonostante la mancanza di un *hub carrier*, Malpensa sta recuperando posizioni: fatta 100 la connettività di Londra, Malpensa è passata da 26,9 a 32,7 (Monaco è a 49,1). A lungo termine, è addirittura disponibile una pista e aree già vincolate per un ulteriore aeroporto nei pressi di Montichiari.

TRASPORTO AEREO: PASSEGGERI E CARGO



L'Alta Velocità ha poi avvicinato Milano alle principali aree urbane vicine, come Bologna, Firenze e Roma se non in tempi pienamente urbani, comunque con una notevole riduzione del tempo, tale da fare concorrenza all'aereo.

I TEMPI DI CONNESSIONE FERROVIARIA DEL NODO DI MILANO



È in progetto il collegamento AV anche con Venezia e Genova. Purtroppo l'AV Milano-Roma è stata limitata ai collegamenti di lunga distanza e non ai poli intermedi, il che ha ridotto le possibilità di forte integrazione con i poli emiliani. Tuttavia, la decisione di realizzare l'Alta Velocità Milano-Venezia con fermate in tutti i poli aumenterà l'accessibilità sul versante Est dell'area metropolitana.

Il Gottardo poi, dal 2018, avvicinerà Milano al Nord Europa (insieme alla Torino-Lione).

Le infrastrutture di livello regionale

In Lombardia, l'esercizio del passante ferroviario ha raggiunto la frequenza di 3 minuti durante Expo 2015, è quindi ragionevole pensare che questa frequenza presto potrà essere adottata normalmente, con grande vantaggio dell'accessibilità ferroviaria.

Il sistema delle infrastrutture dell'area metropolitana può essere oggetto di consistenti miglioramenti in modo da garantire in futuro una maggiore accessibilità in tempi più rapidi e

minore congestione (e quindi migliore qualità dell'ambiente). Oltre a quanto già previsto esistono ampie possibilità di estensione e miglioramento della rete ferroviaria regionale anche grazie ad interventi che non necessariamente implicano un ampliamento della dotazione fisica di infrastrutture, ma vanno a migliorare la qualità del servizio fornito, arrivando a frequenze urbane.

La futura realizzazione del secondo passante milanese, di cui già molto si è parlato e pianificato, potrebbe collegare tutta l'area con un livello di servizio simile a quello della metropolitana urbana. Mentre la rete autostradale regionale è in corso di adeguamento, resta molto da fare per la riqualificazione, l'aumento di capacità e di sicurezza della rete stradale ordinaria la cui funzione è strategica: per il servizio dei nodi minori che acquisiscono importanza, per l'efficienza del trasporto pubblico su gomma, per il collegamento agli interscambi con gli altri modi di trasporto (ferrovia, trasporto aereo). Sarà sempre più strategico anche il sistema degli interscambi: ogni stazione deve diventare un centro d'interscambio, dotato di strutture di stazionamento.

La **logistica e la logistica urbana sono il settore più arretrato**, con punti di eccellenza nella logistica pura (a Verona più che nell'area milanese) e la pressante necessità di costruire da zero un moderno sistema di logistica urbana di cui sono in atto alcuni progetti pilota come ECO-LOGIS attivo nel centro di Brescia dal 2012.

4.1.4 I rischi

Lo sviluppo della mobilità privata ha consentito alle famiglie ed alle imprese di godere di una libertà insediativa prima impossibile: anche i centri minori, non collocati su una rete di trasporto pubblico efficiente (ferroviaria o tranviaria), ma solo sulla viabilità ordinaria, hanno

così potuto giocare un ruolo all'interno del sistema insediativo policentrico. La relativa indifferenza localizzativa determinata dalla motorizzazione ha però innescato anche l'estensione degli aloni insediativi intorno ai centri urbani, lungo gli assi di viabilità. Con il tempo, il processo ha portato a riempire gli spazi tra i singoli insediamenti che, nei luoghi a più alta densità di popolazione, ha causato una completa saldatura dei centri urbani. Il sistema dell'area metropolitana policentrica, tuttavia, è rimasto polarizzato: le attività e i servizi sono rimasti nei centri urbani, organizzati per gerarchia e nodi di una rete di trasporto pubblico più o meno efficiente, ma solida. Gli aloni espansivi sono costituiti prevalentemente da insediamenti residenziali o industriali, non attrattivi di spostamenti di massa. Fintanto che questa polarizzazione rimane invariata l'area policentrica continua a vivere ed a sviluppare i suoi effetti positivi. Il rischio di un collasso del sistema verso una configurazione urbana macroscopica e indifferenziata (da megalopoli) può sempre esistere se viene meno la polarizzazione e se dovesse prevalere una logica insediativa indifferenziata tutta giocata sulla motorizzazione privata⁷⁴.

Una nota di preoccupazione possono suscitare i macroscopici centri commerciali sorti in località decentrate, soprattutto in considerazione delle più recenti tendenze che si stanno affermando nella distribuzione commerciale e, in particolare, dell'affermarsi di nuovi modelli di consumo e, in sostanza, di un nuovo consumatore. Fattori questi ultimi che rischiano di renderli rapidamente obsoleti e di aggiungere i centri commerciali alla già ampia distesa di aree dismesse. Gli esempi conosciuti fanno concludere che la strategia di mantenimento dell'assetto policentrico consista nel perdurare della polarizzazione di servizi e attività su una potente rete di trasporto pubblico, possibilmente su ferro.

⁷⁴ Un esempio di quanto potrebbe accadere è riscontrabile nell'evoluzione di Los Angeles, un tempo città eminentemente policentrica che, dopo l'eliminazione della rete dei Red Car (linee tranviarie che collegavano tutti i centri urbani), si è trasformata in un'estesa megalopoli, una città policentrica "morta". È pur vero che Los Angeles ha conservato ed aumentato la sua importanza economica ed i suoi ritmi di sviluppo, ma ha perso tutti i vantaggi dell'insediamento policentrico, compreso il relativo minor costo della gestione della città e dell'infrastrutturazione. All'inizio degli anni '80, Los Angeles, stante l'impossibilità di continuare a contare sui soli sistemi di trasporto su gomma, ha iniziato a dotarsi di una rete di metropolitane urbane, con costi molto elevati a causa delle caratteristiche del sottosuolo.

4.1.5 Le azioni

Per mantenere e sviluppare l'assetto policentrico è necessario che, a tutti i livelli di governo: regionale, metropolitano, comunale, vengano attuate coerenti azioni di governo del territorio e delle attività. Tra queste vanno annoverati:

- il **coordinamento di reti/attività**. Fondamentale è mantenere e sviluppare la collocazione delle attività urbane che attraggono spostamenti delle persone e delle merci nei nodi della rete di trasporto (soprattutto trasporto pubblico e in particolare ferroviario, ma senza trascurare la rete stradale). Grandi servizi come università, ospedali, uffici pubblici, grandi uffici privati, vanno inseriti nei nodi così da essere accessibili in tempi urbani dal maggior numero di residenti nella città policentrica e dal più ampio numero di poli che compongono l'area metropolitana. La gerarchia dei nodi deve essere coordinata con la gerarchia dei servizi: i grandi servizi nei nodi delle reti principali, i servizi minori su quelli delle reti secondarie, in un sistema esteso su tutto il territorio dell'area metropolitana. Il sistema deve garantire contemporaneamente accessibilità da tutti i poli ai servizi di livello superiore e autonomia di tutti i poli nei servizi di livello locale. Il mantenimento nel modo più rigido di questo schema è ciò che garantisce il perdurare della polarizzazione ed evita il collasso dell'area policentrica verso la megalopoli.
- L'**accessibilità**. L'area policentrica è resa possibile dalla facilità di comunicazione tra i poli/nodi: fondamentale il mantenimento di un'elevata accessibilità. In particolare, l'adozione di sistemi di trasporto che garantiscano un'elevata velocità commerciale, soprattutto se superiore alla velocità del trasporto automobilistico. La velocità commerciale dell'automobile in

ambiente urbano, circa 40 Km/h, è oggi superata dalla ferrovia e ampiamente superata dalla ferrovia ad alta velocità. L'adozione della ferrovia ad alta velocità anche per i trasporti regionali (di cui esistono già prototipi) potrà dare ulteriore impulso alla polarizzazione degli insediamenti. In un futuro più lontano, quando saranno superati gli elevati costi che oggi impediscono la diffusione della levitazione magnetica, il macro-schema d'insediamento policentrico potrà raggiungere estensioni oggi impensabili.

- La **produzione** e la **logistica**. Altrettanto importante di un equilibrato rapporto tra i servizi e le reti è quello tra le attività produttive, in relazione alle esigenze dei singoli settori. Peraltro oggi, nelle nazioni sviluppate, le attività produttive strategiche sono sempre più integrate con gli insediamenti urbani e ne seguono le regole insediative. La qualità e l'efficienza della logistica, in questo scenario, sono fondamentali per la tenuta ed il buon funzionamento del sistema insediativo. Questo è un punto su cui l'area metropolitana si trova in condizioni di maggiore debolezza.
- Il **paesaggio**. Uno dei maggiori vantaggi degli insediamenti policentrici nei confronti delle megalopoli sta nella qualità del paesaggio. Un insediamento discreto e non compatto consente di mantenere una maggiore quantità di spazi ineditati, spazi lasciati al verde, un'importante compresenza dell'agricoltura con la rete delle città; una migliore qualità degli insediamenti minori sia per la costante presenza di centri storici sia per la più soddisfacente dimensione umana: anche la cura paesaggistica diventa allora azione strategica per il mantenimento e lo sviluppo del sistema insediativo.

Una visione di lungo periodo condivisa, partecipata, realistica e flessibile del futuro desiderato: primo, indispensabile passo del processo di sviluppo di Milano, sapendo che:
 “una visione senza azione è un sogno, una azione senza visione è un incubo”⁷⁵.

4.2 Una visione condivisa, proiettata nel futuro

Elemento fondante per la strutturazione dell’area metropolitana milanese e per perseguire con successo un suo percorso di sviluppo è la messa a punto di una visione condivisa del futuro che assicuri, in primo luogo, una città di qualità per tutti: i residenti, perché inclusiva e attenta al benessere complessivo e collettivo; i city user, perché accogliente, attrattiva e ricca di servizi; le imprese, perché vi trovano condizioni favorevoli per competere; gli investitori, perché possono muoversi in un buon clima imprenditoriale, con un mercato del lavoro di alto profilo e occasioni di inserimento nella parte alta della catena del valore; i nodi della rete, perché ciascun nodo è coinvolto e valorizzato per le sue peculiarità in una rete di complementarietà...

L’Unione Europea, nel definire cosa vada inteso per ‘visione’ quale elemento di un piano strategico, la definisce “immagine condivisa di un futuro desiderabile descritto in termini precisi”⁷⁶: con un forte richiamo, dunque, da un lato all’immaginario collettivo e dall’altro alla concretezza che deve poi permeare le azioni che attuano la visione. Una visione, dunque, va costruita attraverso un processo partecipato che coinvolga la maggior parte

possibile di portatori di interesse e tutte le istituzioni dell’area metropolitana. La visione così individuata è la più adatta all’area perché tiene conto dei bisogni locali – inserendoli però in un contesto ampio – delle risorse/realtà presenti, delle difficoltà/debolezze socioeconomiche, delle capacità di governance e dei loro possibili miglioramenti, dei desiderata plausibili e possibili... Di fatto, una visione condivisa è il risultato della composizione di quattro elementi⁷⁷:

- gli intenti, ovvero i traguardi generali, percepiti come un ideale che può essere raggiunto;
- i progetti di ampia portata e i risultati attesi che, insieme, formano il percorso futuro scelto dall’area metropolitana;
- un sistema di valori condivisi, insieme di tradizione e novità capaci di unire e superare le differenze e di ‘qualità da acquisire’ per realizzare la visione comune;
- un desiderio collettivo di raggiungere gli obiettivi con un potenziale sufficiente per essere espressione simbolica.

Il processo di individuazione della visione e della necessaria, successiva creazione del consenso, è sicuramente il fattore più critico nel percorso verso la realizzazione di un progetto di aggregazione territoriale. Stante l’attuale normativa, tale progetto non può che realizzarsi per adesione spontanea o accordi inter-istituzionali dei diversi nodi della potenziale rete. È bene non nascondersi che un tale processo presuppone una diffusa consapevolezza dei benefici della collaborazione quale elemento fondamentale per assicurare una buona capacità competitiva. Da anni ormai tutte le analisi concordano nel sostenere che la competizione non è più tra sistemi paese e men che meno tra imprese: i protagonisti sono i territori grazie alle connessioni collaborative che vi si creano.

⁷⁵ Proverbio giapponese citato dal Piano strategico di Hong Kong.

⁷⁶ Trad. da European Union (2011), pag. 10.

⁷⁷ Cfr. European Union (2011).

‘Collaborare per competere’ o anche ‘con-correre per competere’⁷⁸ sono sempre meno degli slogan inattuabili e con sempre maggiore frequenza si traducono in riconosciute realtà.

In questo, il sistema produttivo italiano delle imprese (anche, se non soprattutto, di quelle con meno di 10 addetti), ha saputo precedere il Paese: hanno sperimentato, con l’ormai lunga esperienza dei distretti prima e con le più recenti ‘reti di impresa’, il valore della cooperazione tra imprenditori che rimangono in competizione, ad esempio nell’acquisizione delle risorse, ma sanno di essere complementari e collaborano nella messa a punto di funzioni che richiedono economie di scala come ricerca e innovazione, formazione, business service, marketing... L’istituzione “rete di impresa” salvaguarda il bisogno di autonomia degli imprenditori – in sostanza, la loro imprenditorialità – e permette alle loro imprese di raggiungere una massa critica

funzionale alla crescita⁷⁹. Così come tra le imprese il “fare rete” è stato colto come opportunità/possibilità per essere competitive, anche i territori devono adottare un medesimo approccio che, superando protagonismi e particolarismi, renda possibile il raggiungimento di obiettivi comuni.

In sintesi: si salvaguarda l’autonomia e l’identità del ‘locale’ ma, grazie alle sinergie e alla collaborazione, si ottengono risultati altrimenti irraggiungibili.

Per valorizzare le risorse esistenti e creare una visione comune del futuro, occorre una politica attenta alla realtà, capace di vedere le diverse opportunità e i diversi bisogni ma, nello stesso tempo, capace anche di indicare con consapevolezza i percorsi possibili e le strategie più opportune secondo una **visione di lungo periodo** del futuro dell’area.

4.3 Il consenso sociale: indagine sull’opinione pubblica allargata

IL CAMPO DI OSSERVAZIONE:

➔ residenti a Milano e city user residenti nelle province lombarde comprese nell’area oggetto di studio con un bacino di 8.339mila persone.

UN CAMPIONE DI 2.300 PERSONE SUDDIVISO IN:

➔ residenti a Milano: **800** casi rappresentativo della popolazione residente 15-75 anni.
city user: **700** casi, individuati all’interno di un campione rappresentativo

- della popolazione di 15-75 anni residente nei comuni della Città Metropolitana di Milano (**300** casi)
- della popolazione di 15-75 anni residente nelle 9 Province della Lombardia inserite nell’area di interesse dello studio (400 casi)

LA RILEVAZIONE

interviste telefoniche con metodologia CATI, dal 27 aprile al 4 maggio.

Per una lettura puntuale e dettagliata dei risultati emersi si rimanda all’Allegato.

⁷⁸ Quest’ultimo è il felice titolo di un volume che riporta una analisi su alcuni distretti lombardi. Cfr. Preti P. e Vignali R. (2013).

⁷⁹ Cfr. op. cit., pag. 11

4.3.1 L'opinione pubblica: le linee guida per lo sviluppo di Milano

- 1 Progettare **un'immagine e una visione della città condivisa e a lungo termine**, per aumentare la fiducia nel futuro, soprattutto nei più giovani.
- 2 Puntare su **economia della conoscenza, su ricerca, sviluppo e innovazione** per creare nuove opportunità di lavoro.
- 3 Riportare al centro una **qualità della vita sostenibile**, anche attraverso una maggior attenzione all'ambiente e alla creazione di aree aperte (parchi, piazze...) sempre più accessibili e fruibili.
- 4 Sviluppare, anche attraverso un potenziamento delle reti infrastrutturali, i **legami esistenti tra Milano e l'area metropolitana 'allargata' e policentrica** che vede Milano come nodo principale.
- 5 **Bilanciare la dimensione individuale e sociale**, relativa alle persone e ai loro progetti di vita, **con la dimensione economica e 'pubblica'**, che riguarda la performance della città in termini di produttività e di competitività, creando una maggior sinergia tra queste due dimensioni.

4.3.2 L'indagine in dettaglio

Il primo, rilevante risultato dell'indagine svolta è l'emergere di un **complessivo clima sociale positivo intorno a Milano**: tra residenti e city user prevale un **sentimento di speranza accompagnato da una forte urgenza di futuro**, dalla domanda di una visione della città a lungo termine, anche a 25/50 anni che tracci una direttrice di sviluppo e **dal desiderio di partecipare attivamente** alla realizzazione di questa visione.

Milano è, anche più che in passato, apprezzata da coloro che la vivono, che la pongono al primo posto tra le città italiane e la ritengono in grado di competere con le grandi città mondiali.

Milano si caratterizza soprattutto come **la città delle opportunità professionali, della cultura e di occasioni di svago e divertimento**. Ne

emerge **una città dinamica, moderna, funzionante, di respiro internazionale**, con qualche ombra nei servizi, nella sicurezza e nell'attenzione all'ambiente e agli spazi verdi. In particolare, emerge con forza come per residenti e city user l'area metropolitana di Milano non si rispecchia nell'attuale istituto amministrativo (come delineato dalla L. 56/2014): **Milano si identifica nel territorio che corrisponde 'naturalmente' allo sviluppo economico della città, ben oltre i confini amministrativi del Comune e della Città Metropolitana**. L'area metropolitana di Milano è dunque già pensata/vissuta dalla maggior parte dei cittadini e city user come un'area geograficamente vasta che comprende buona parte delle province della Lombardia. Queste, pur essendo a loro volta importanti centri nevralgici per il loro territorio, gravitano di fatto intorno a Milano e formano una massa critica policentrica fortemente allargata.

Rispetto allo sviluppo ritenuto più opportuno per la città di Milano, il riferimento è a un mix di peculiarità, sinteticamente riconducibili a tre blocchi:

- ⊙ ricerca e innovazione, salute e sanità, cultura e turismo, infrastrutture e mobilità;
- ⊙ TLC e Università;
- ⊙ i sistemi agroindustriale, della moda, del design e della finanza.

Gli attori che dovrebbero essere responsabili di questo sviluppo riflettono il pluralismo della città e comprendono **un mix di istituzioni** (a cominciare dal Comune) **e di soggetti privati, prima di tutto le piccole e medie imprese e le Università.**

L'indagine evidenzia due gruppi distinti che affrontano il tema dei cambiamenti sociali, economici e culturali della città metropolitana con atteggiamenti e vissuti emotivi radicalmente diversi:

- gli **'innovatori'**, la maggioranza della popolazione (**circa il 65%** del totale), **favorevoli ad una città metropolitana dai confini più ampi e a un piano strategico a lungo termine**, anche oltre i 25 anni.

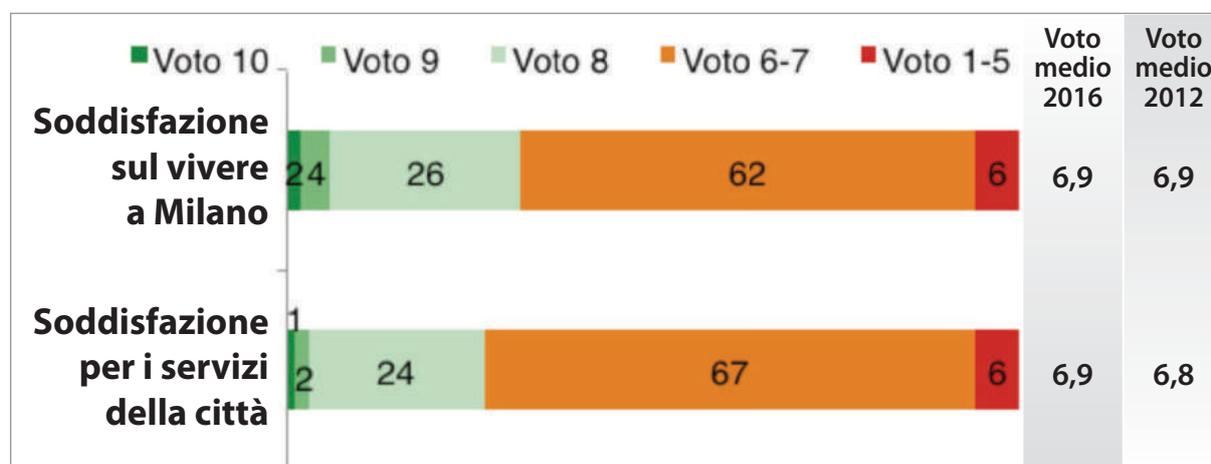
Tendenzialmente questo gruppo è formato dai più giovani (ma non solo), manifesta una buona soddisfazione per la città di Milano, ma nel contempo aspira alle grandi metropoli internazionali,

- i **'conservatori'**, pari al 35% circa della popolazione, **prediligono invece lo status quo e manifestano maggiori resistenze nei confronti del cambiamento.**

Tendenzialmente sono più maturi come età rispetto al primo gruppo, sono attaccati a Milano e non hanno intenzione di cambiare città, non si interessano alle visioni a lungo termine della città, preoccupandosi di più dei piccoli cambiamenti che hanno un effetto ridotto, ma immediato.

L'elevato livello di soddisfazione sia del vivere a Milano che dei servizi per la città si concretizza in una percentuale molto contenuta di insoddisfatti (solo il 6%), mentre la maggior parte del campione esprime un giudizio tra il 6 e il 7, su scala 1-10. Rispetto ad una precedente indagine Makno del 2012, è invariata la soddisfazione di vivere a Milano, mentre cresce leggermente la soddisfazione per i servizi della città, confermando la stretta correlazione tra le due variabili.

LIVELLO DI SODDISFAZIONE SUL VIVERE A MILANO E SODDISFAZIONE PER I SERVIZI



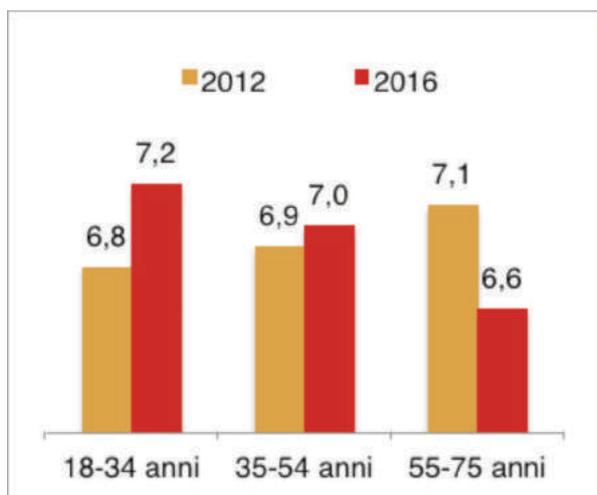
Risposte su scala 1-10. Base 2012: 1.000 casi, 2016: 800 casi. Dati in % e medie.

Rispetto al 2012, con riferimento agli stessi indicatori, decresce la soddisfazione nella fascia di età 55-75 anni, mentre cresce per gli under 54 anni, soprattutto nella fascia dei più giovani, tra i 18 e i 34. Questa tendenza si evidenzia sia nella

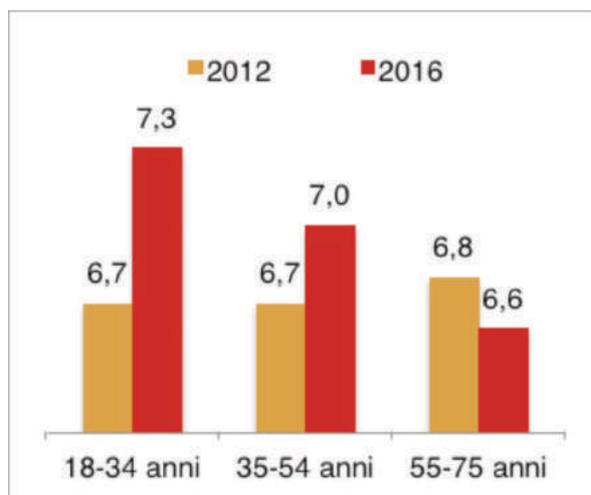
soddisfazione per i servizi che Milano propone, dove la soddisfazione dei giovani nella fascia 18-34 è al 7,3 contro il 6,6 della fascia 55-75 anni, sia nella soddisfazione generale sul vivere a Milano, dove i giudizi sono rispettivamente 7,2 e 6,6%.

LIVELLO DI SODDISFAZIONE SUL VIVERE A MILANO E SODDISFAZIONE PER I SERVIZI PRESENTI PER FASCE D'ETÀ

VIVERE A MILANO



SERVIZI

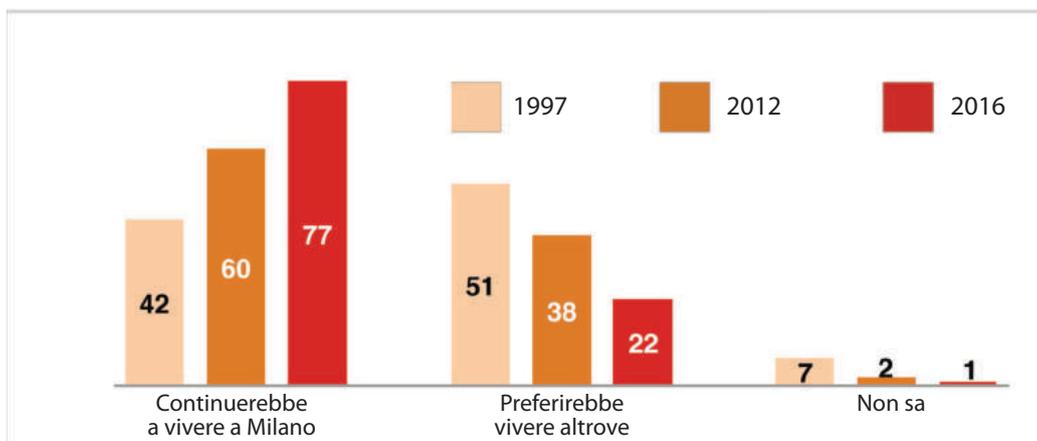


Risposte su scala 1-10. Base 2012: 1.000 casi, 2016: 800 casi. Valori medi..

Questo dato è in leggera controtendenza rispetto alla propensione a cambiare residenza e a scegliere di vivere altrove. Se a livello generale **l'attaccamento nei confronti di Milano appare aumentato sensibilmente nel corso degli anni**

(dal 42% del 1997 al 77% attuale), **la percentuale di coloro che prenderebbe in considerazione di vivere altrove (22%) arriva fino al 47%**, quasi la metà del campione, **nella fascia 18-34 anni.**

SCELTE DI RESIDENZA



Base 1997: 800 casi, 2012: 1.000 casi, 2016: 800 casi. Dati in %.

FASCE DI ETÀ DI CHI PREFERIREBBE VIVERE ALTROVE (pari al 22% del campione)

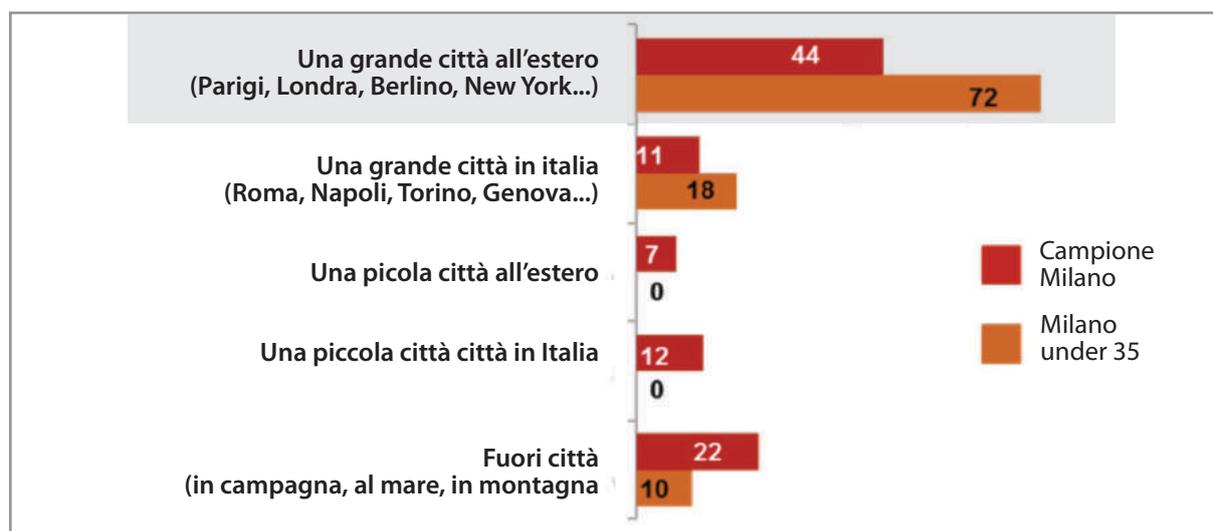


Base 1997: 800 casi, 2012: 1.000 casi, 2016: 800 casi. Dati in %

I più giovani dunque manifestano maggior soddisfazione su Milano e sui servizi che offre, ma dall'altra parte, ma prenderebbero anche più facilmente in considerazione l'idea di vivere altrove. In particolare, il 72% di coloro che prendono in considerazione l'idea di cambiare città, andrebbe a vivere in un'altra grande città

all'estero. Questo dimostra ancora una volta come **Milano si confronta sempre di più a livello globale**, mentre risulta comunque vincente nel panorama italiano, ma ha un'immagine per alcune dimensioni ancora debole rispetto alle grandi metropoli mondiali, soprattutto nell'immaginario dei più giovani.

I DESIDERI DI CHI VIVREBBE ALTROVE

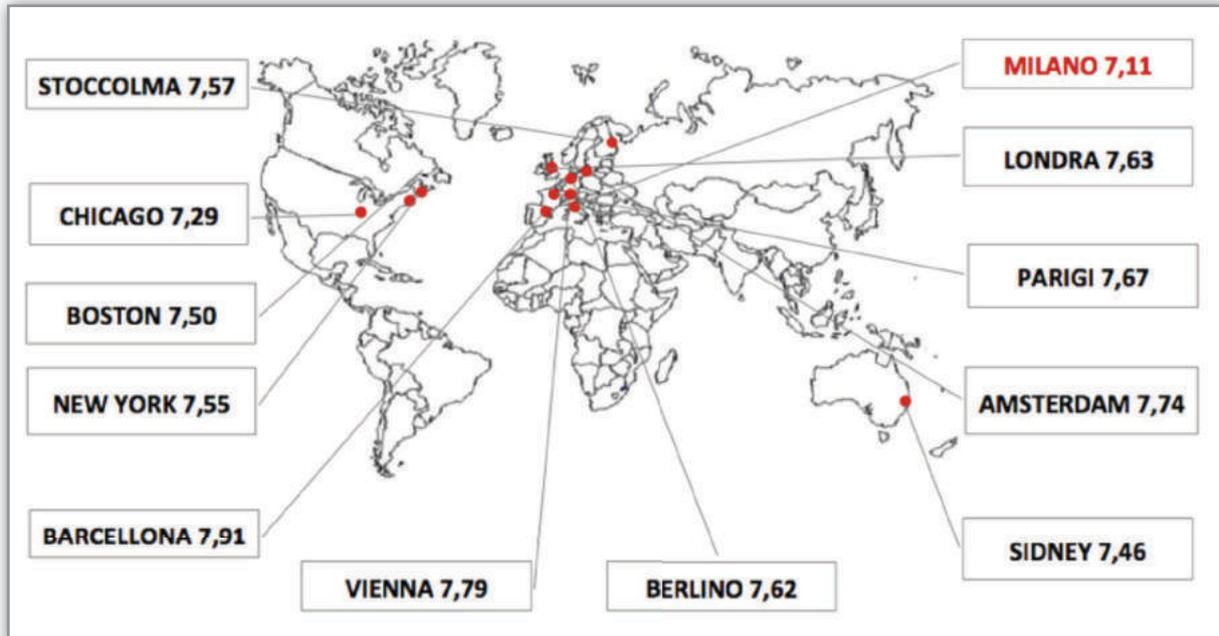


Base 2016: 800 casi. Dati in %

Per confrontare l'immagine di Milano con quella di alcune tra le più importanti metropoli, è stato chiesto ad ogni intervistato di dare un voto da 1 a 10 su 8 parametri: svago e divertimento, ricchezza culturale, mobilità e trasporti, ricerca e innovazione, qualità della vita, opportunità di lavoro, ambiente,

costo della vita, mettendo in relazione Milano e altre 2 città, selezionate casualmente tra le 18 città scelte per il confronto. Le città prese in esame sono: Parigi, Londra, Vienna, Zurigo, Berlino, Madrid, Barcellona, Lione, Stoccolma, Amsterdam, Chicago, Roma, Boston, Tokio, Helsinki, Sidney, Seoul.

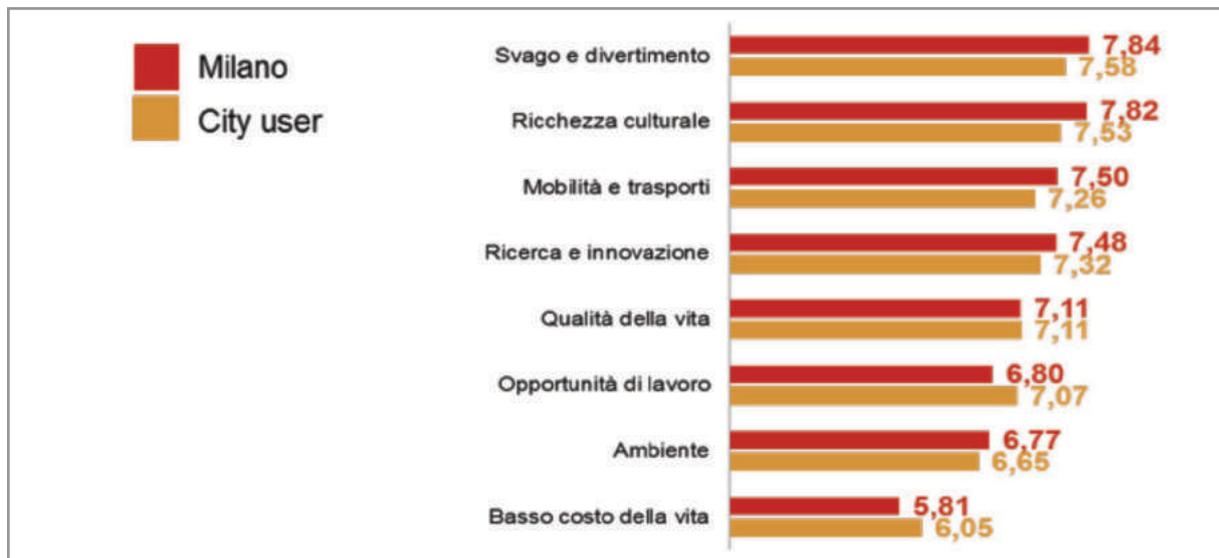
Milano ha un giudizio complessivo buono (la media dei punteggi rispetto agli 8 parametri indicati è di 7,11) ma **inferiore a quello delle altre città prese in esame**, escludendo Roma che ha ottenuto un punteggio inferiore.



Base totale campione. Dati su scala 1-10

Rispetto ai diversi parametri proposti, **Milano risulta una città che funziona, ricca di cultura e occasioni di divertimento, ma costosa, dove la qualità della vita non è alta e c'è ancora troppa poca attenzione all'ambiente**. Da notare come lo scostamento nei giudizi tra residenti a Milano e city user sia minimo, a dimostrazione di come questa immagine di Milano sia abbastanza uniforme tra tutti gli intervistati.

CONFRONTO TRA MILANO E ALTRE GRANDI CITTÀ METROPOLITANE INTERNAZIONALI SUI ALCUNI FATTORI

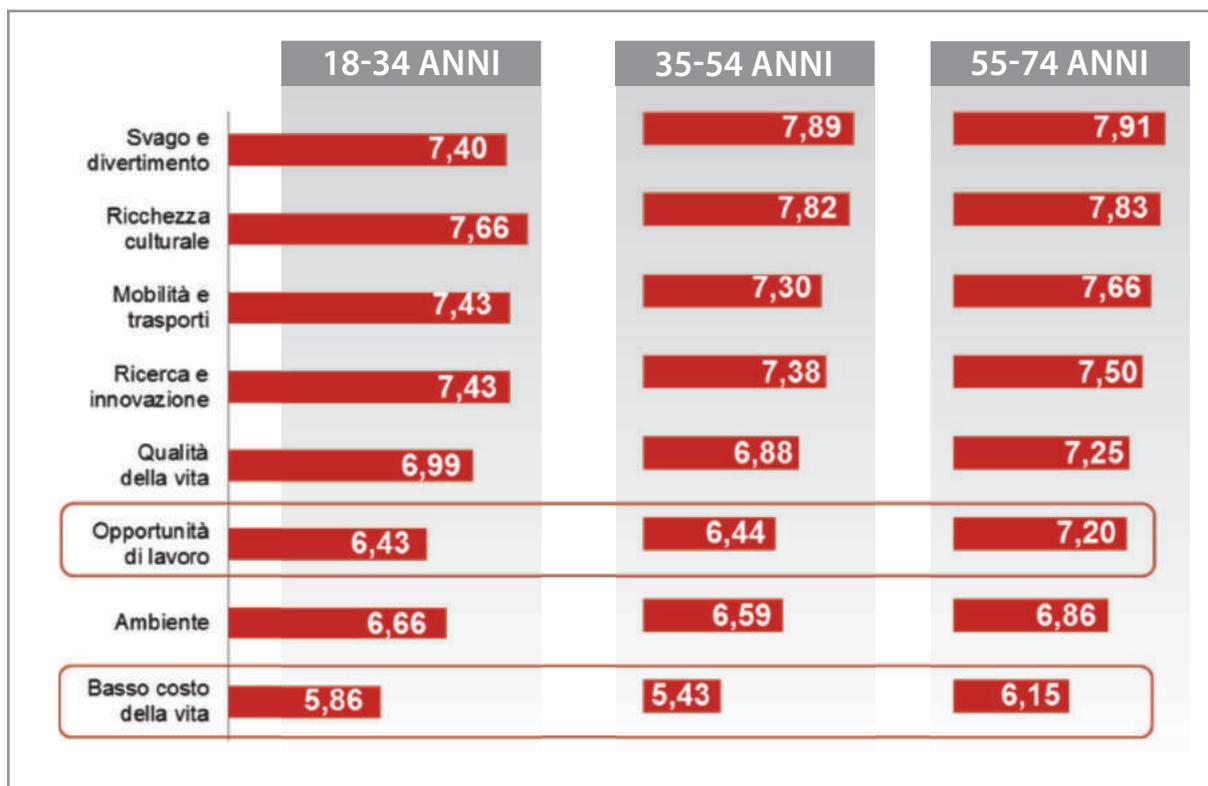


Base: totale campione. Dati su scala 1-10

Suddividendo il campione in tre principali fasce di età le dimensioni sentite come più deboli per i più giovani sono: opportunità di lavoro e costo della vita. Una città fortemente demanding, dall'alto costo della vita (quantomeno se comparata con la maggior parte delle altre città italiane), diventa meno sostenibile quando non ci sono opportunità di lavoro ritenute soddisfacenti, a maggior ragione se la qualità

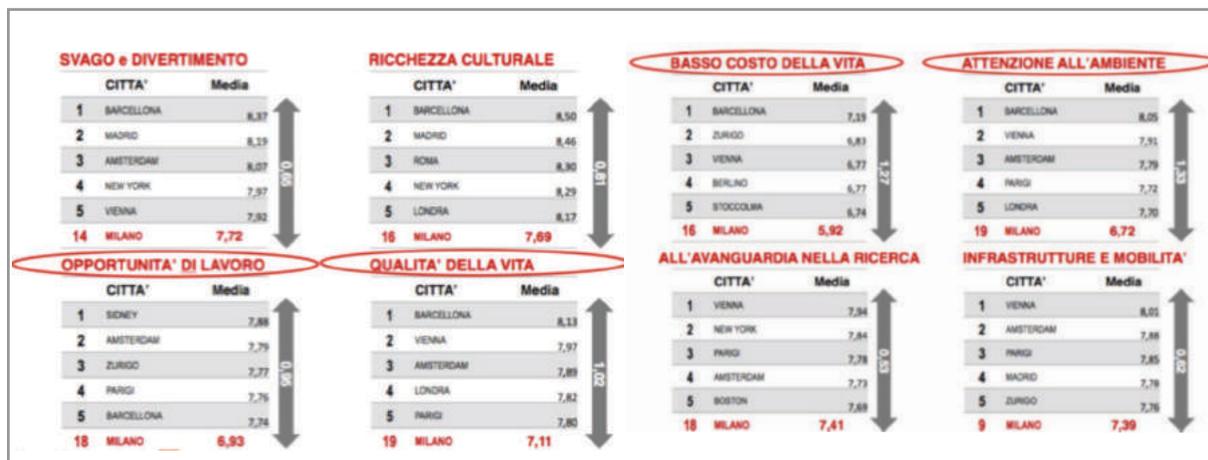
della vita nel complesso è ritenuta buona, ma non al livello di altre metropoli. Da qui, la propensione di una larga fetta di giovani a prendere in considerazione di vivere all'estero, in città che offrono maggiori opportunità di lavoro, sono ritenute più economiche (o con un miglior rapporto tra redditi e spese), e con una migliore qualità della vita, dovuta anche da una attenzione maggiore all'ambiente.

GIUDIZI SU MILANO RISPETTO AD ALTRE CITTÀ GLOBALI PER FASCE DI ETÀ



Base totale campione diviso per fasce d'età. Dati su scala 1-10

PUNTEGGI MEDI SUI FATTORI PRESI IN ESAME, TOP 5 E MILANO

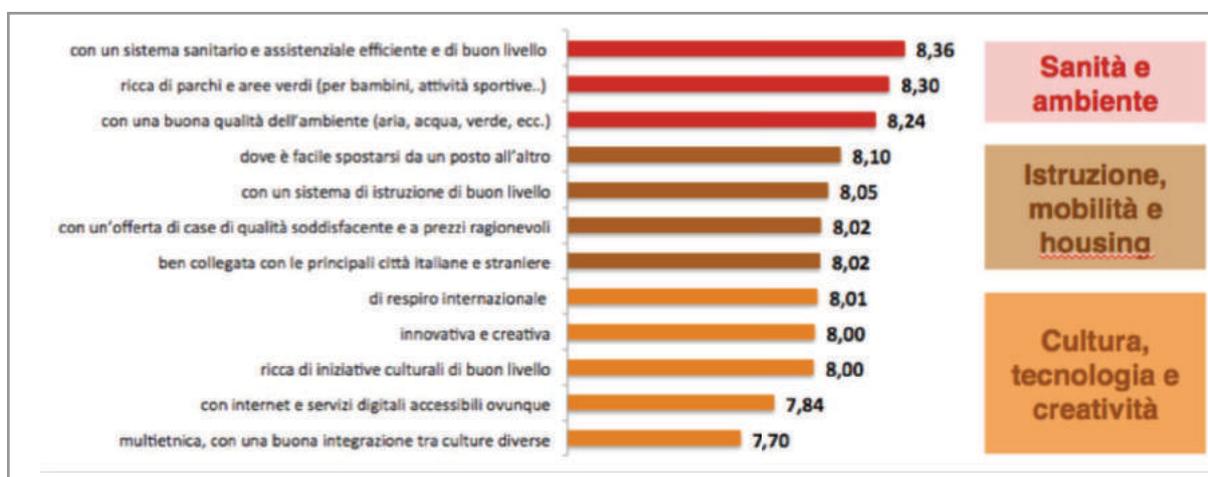


Base totale campione. Dati su scala 1-10

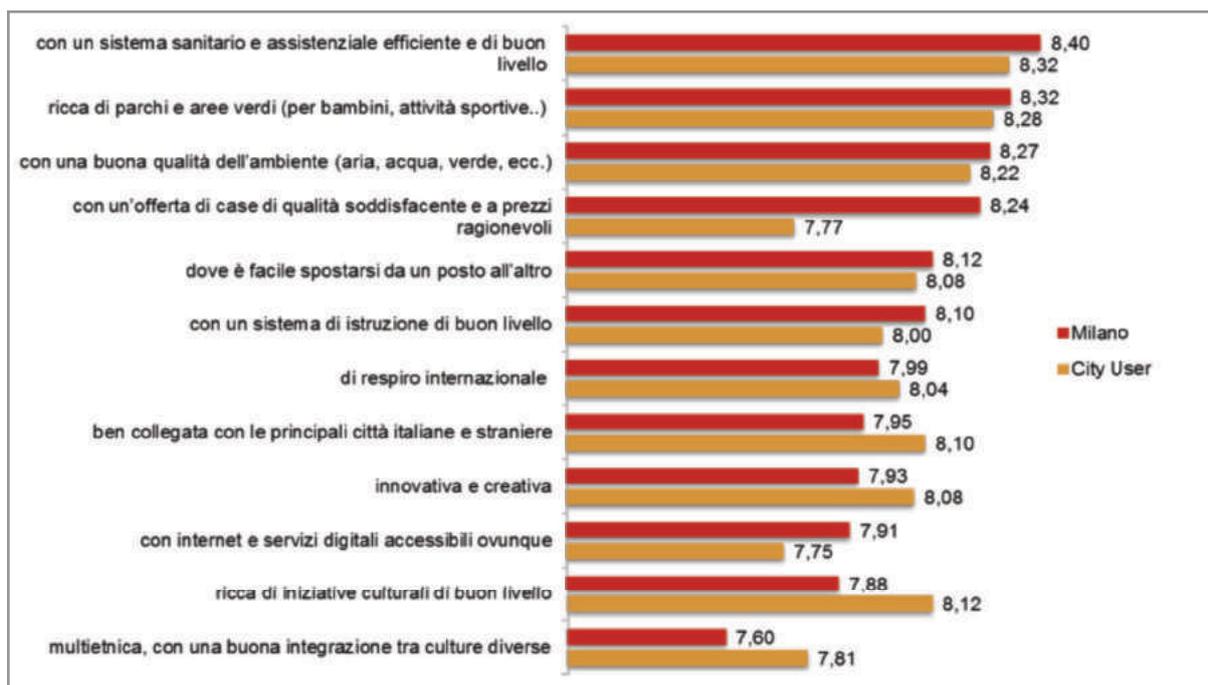
Rispetto agli aspetti da sviluppare pensando al futuro della città, emerge ancora il tema prioritario della **maggior cura dell'ambiente** in generale, e alle aree verdi in particolare, non solo in termini di diffusione, ma anche di strutture di svago e intrattenimento al loro interno. A questo si accompagna l'attenzione ad **un sistema sanitario più efficiente e di buon livello**, una eccellenza di Milano che si vuole mantenere tale. In misura leggermente inferiore, ma comunque determinante a garantire uno sviluppo sostenibile

della città, c'è il tema della formazione, della mobilità e dell'offerta di case a prezzi accessibili. Le priorità, pensando alla Milano del futuro, rientrano quindi nell'area del benessere e di una maggiore qualità della vita per tutti, in maniera abbastanza allineata tra residenti e city user. L'unica differenza significativa tra questi due gruppi è rappresentata dall'importanza delle iniziative culturali e dell'integrazione tra culture diverse, aspetti ritenuti prioritari soprattutto da coloro che vivono Milano come luogo di lavoro, ma risiedono fuori dalla città.

LE VISIONI PER LA MILANO DEL FUTURO

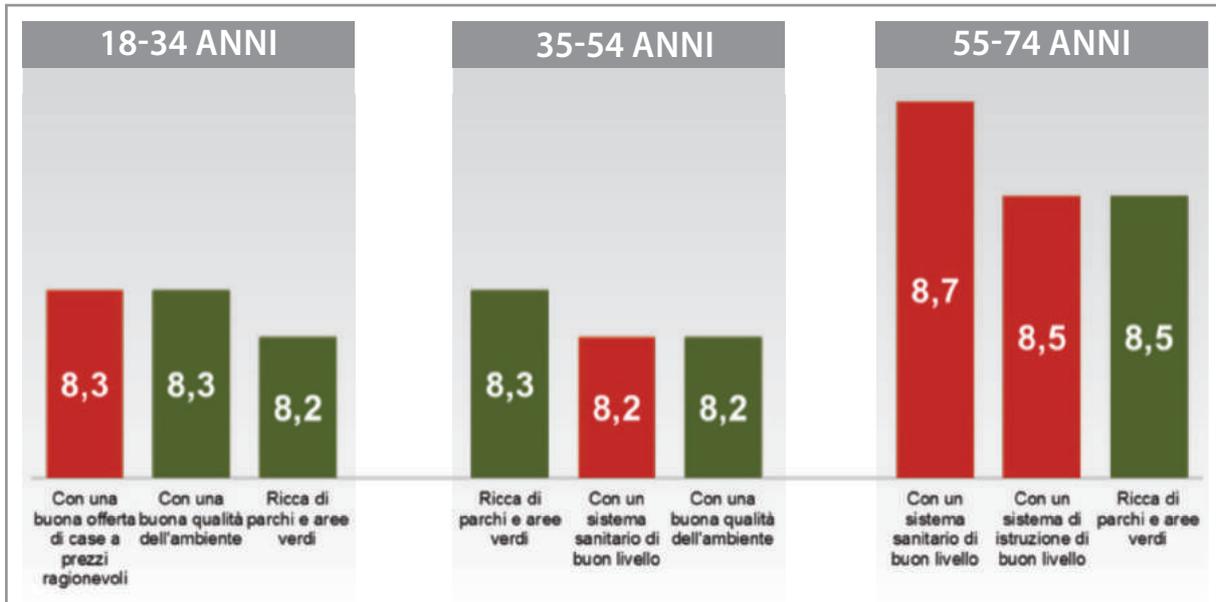


I DESIDERATA: MILANO CITTÀ...



Base totale campione diviso per residenti e city user Milano. Grado di accordo, dati su scala 1-10

Sempre rispetto agli aspetti da sviluppare sottolineare come l'importanza attribuita pensando alla Milano del futuro, è interessante all'ambiente sia trasversale alle diverse fasce d'età.



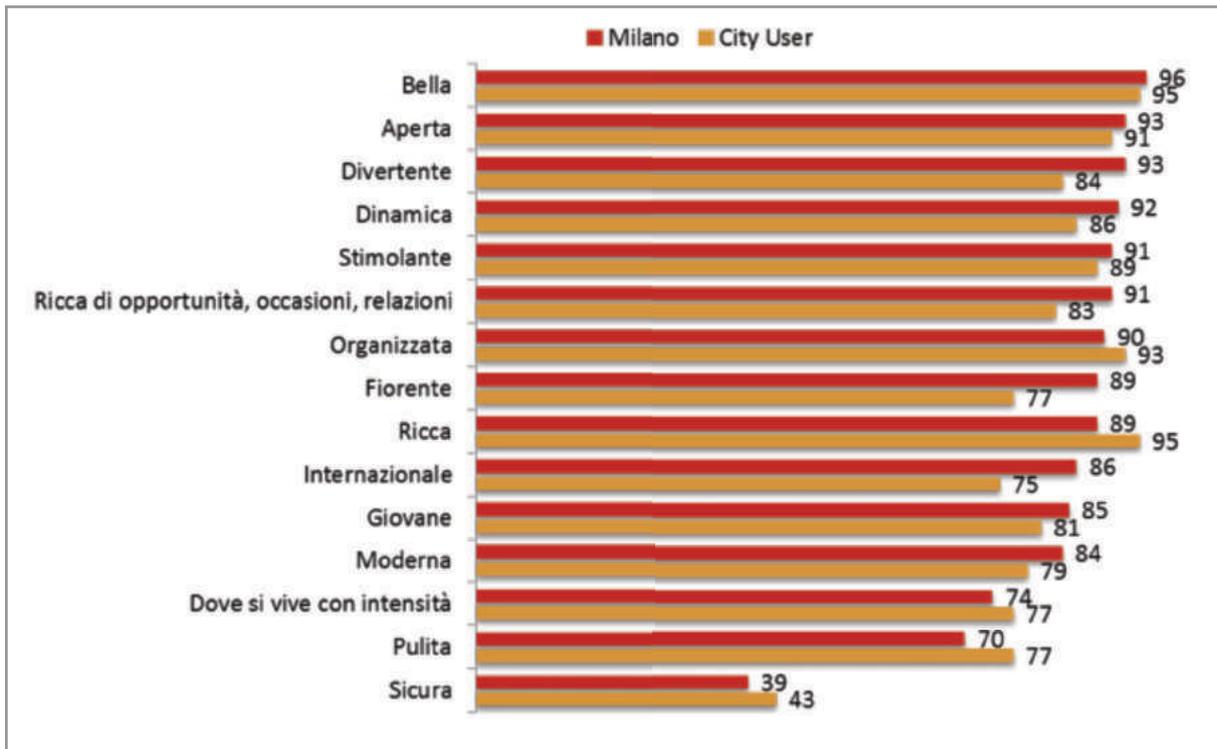
Base totale campione diviso per fasce d'età. Grado di accordo, Top 3, dati su scala 1-10

Per delineare in modo più esaustivo l'immagine di Milano per chi ci vive e lavora è stato costruito un differenziale semantico, una tecnica di rilevazione degli atteggiamenti costruita attraverso una scala bipolare di aggettivi di senso opposto, uno positivo e uno negativo, nella quale si forza l'intervistato a scegliere l'aggettivo che esprime meglio la sua idea di Milano.

Il grafico che segue indica le percentuali di risposta per gli aggettivi di senso positivo, divisi per residenti e city user e per anno di rilevazione.

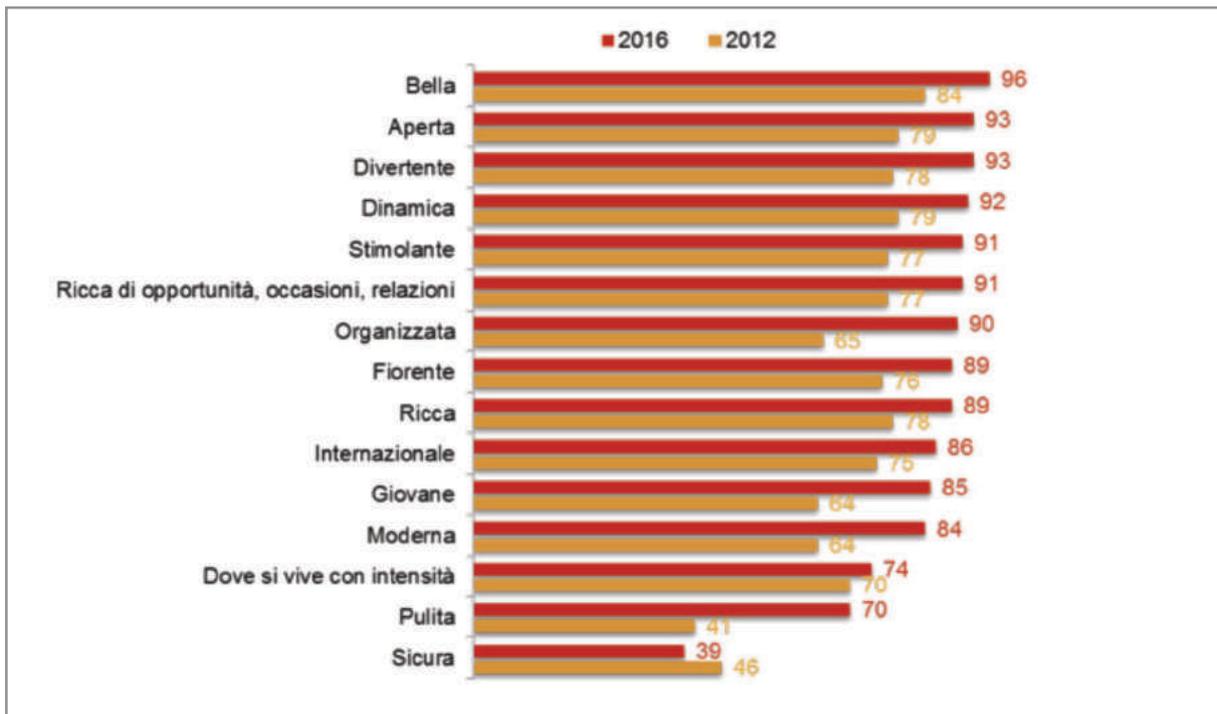
Anche in questo caso Milano risulta una **città bella, aperta, divertente, dinamica, ricca di opportunità**: Milano è una città del fare, in continuo movimento, ma che se portata su una dimensione internazionale appare ancora come leggermente debole, non troppo giovane o moderna, e dove i temi della pulizia (che si lega anche alla mancanza di aree verdi realmente vissute e vivibili) e il tema della sicurezza sono campanelli di allarme che incidono sulla qualità della vita complessiva.

OGGI MILANO È UNA CITTÀ...



Base 2012: 1.500 casi, 2016: 1.500 casi. Dati in %

Da sottolineare che **negli ultimi 4 anni l'immagine di Milano è sensibilmente migliorata** e la percentuale di insoddisfatti tra residenti e city user è diminuita significativamente.

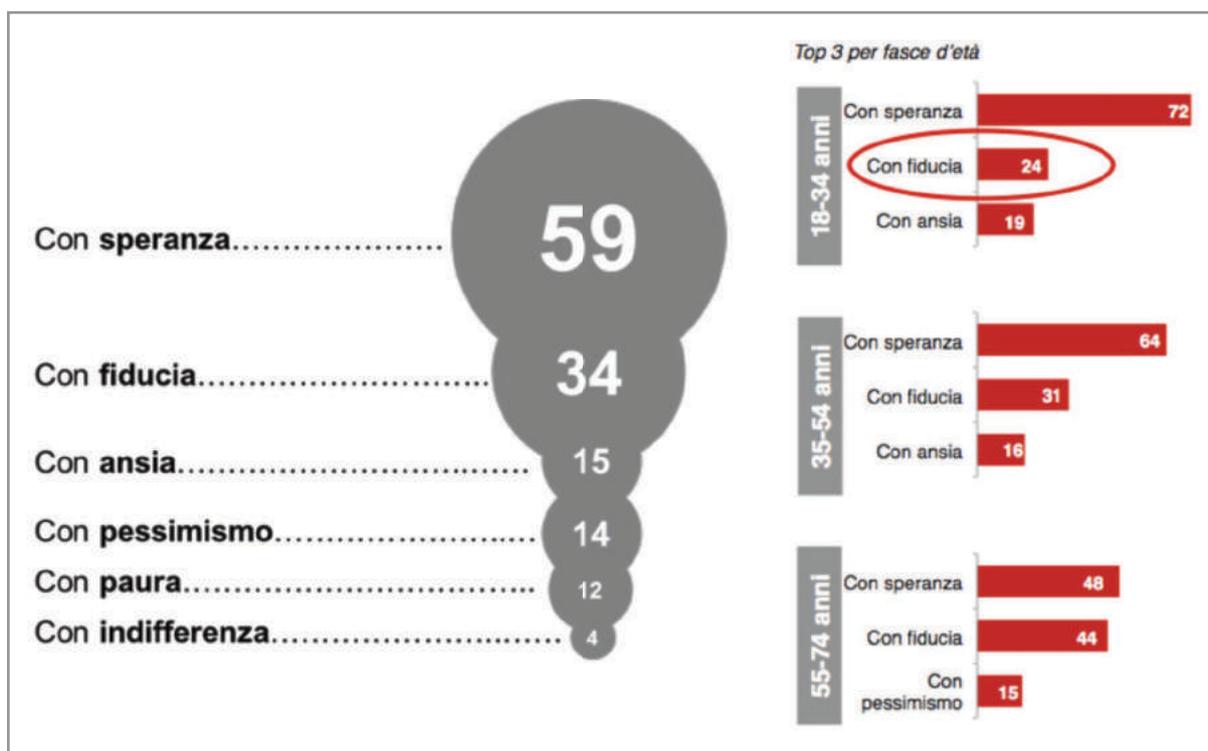


Base 2012: 1.500 casi, 2016: 1.500 casi. Dati in %

Rispetto al futuro della città, prevale un **atteggiamento fortemente positivo, ma con meno fiducia tra i giovani**. Milano è un luogo protagonista di un cambiamento possibile, dove investire anche dal punto di vista emotivo. In particolare, **il 59% del campione vive il futuro di Milano con un sentimento di speranza**, a indicare come ci sia una

spinta positiva della maggior parte del campione verso una Milano rinnovata e pronta a sostenere le sfide globali alle quali è chiamata a partecipare. Nel contempo, si rileva soprattutto nei più giovani una scarsa fiducia, riconducibile probabilmente a una sfiducia generale nei confronti degli organi di governo della città in senso lato.

IL FUTURO DI MILANO È VISSUTO... (dati in %)

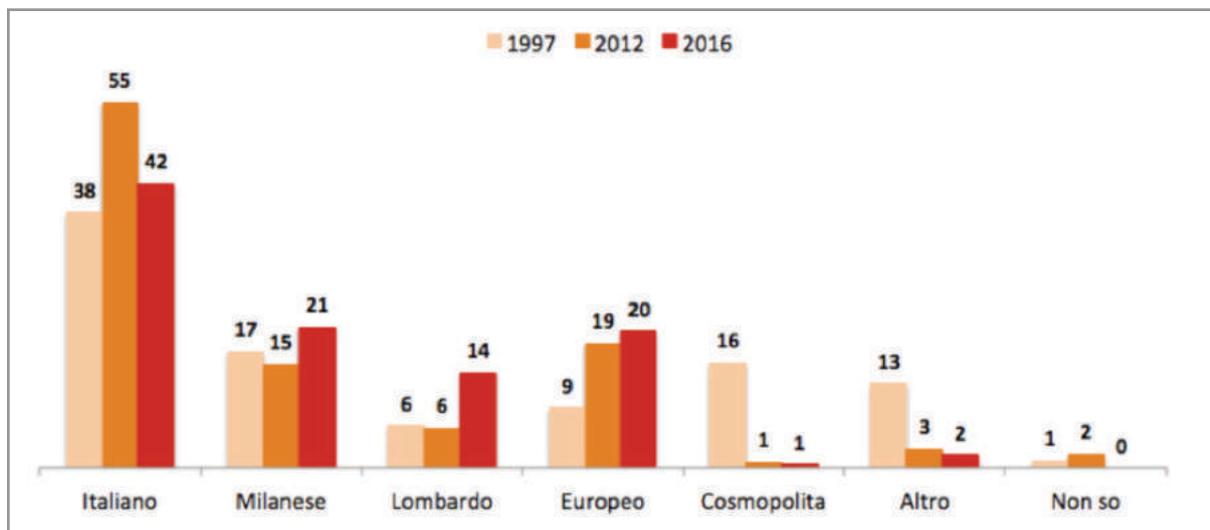


Base totale campione. Dati in %

Ricerca e innovazione, sistema salute, turismo e cultura sono considerati i driver principali di benessere e sviluppo, capaci di produrre occupazione e migliorare la qualità della vita. Grande importanza è data anche al sistema delle infrastrutture, necessario a supportare lo sviluppo fuori dagli attuali confini della città metropolitana. Secondo il campione, poi, un progetto di sviluppo della città metropolitana deve necessariamente vedere come protagonista il tessuto produttivo del territorio (fatto ancora oggi principalmente da piccole medie imprese), supportato dalle istituzioni (Comune e Regione) e dai centri di

ricerca (in particolar modo le Università). Alla luce della ancora recente istituzione della Città Metropolitana di Milano, oltre il 40% del campione intervistato non ne è a conoscenza e la percentuale si alza al 50% nella fascia 18-34 anni. Per chi conosce la L. 56/2014 poco più della metà ritiene che abbia un effettivo impatto su Milano e sui suoi cittadini: all'aumentare dell'età la legge assume contorni più definiti e il campione si polarizza tra coloro che ritengono non abbia alcun effetto e coloro che invece lo ritengono significativo (anche se questi ultimi restano comunque in netta minoranza).

Rispetto al 2012 un minor numero di intervistati si sente italiano, in misura solo di poco superiore ai livelli della rilevazione del 1997: emerge invece **una polarizzazione del radicamento identitario tra locale (Milano, Lombardia) e globale (Europa)**.

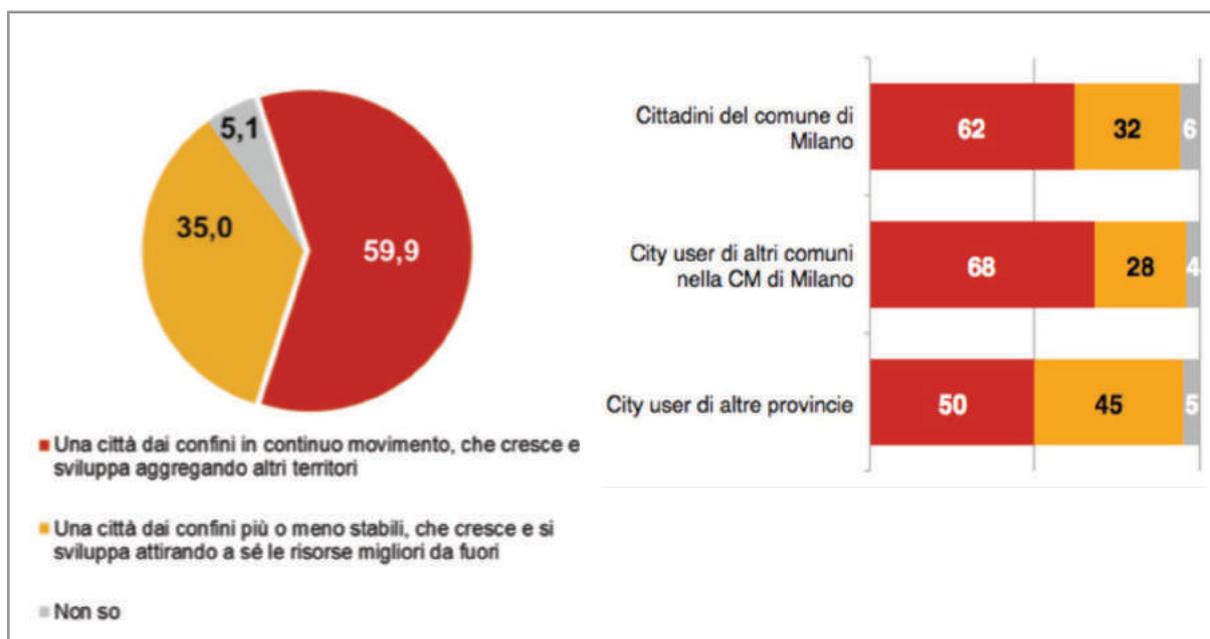


Base 1997: 800 casi, 2012: 1.000 casi, 2016: 1.500 casi. Dati in %

Il rapporto tra Milano e i territori che la circondano, nella percezione degli intervistati sul livello di flussi della città e sulla sua forza centripeta, si traduce, per la maggioranza del campione, in una città dai confini in continuo movimento che cresce e si sviluppa aggregando

altri territori: l'idea che prevale è quella di una Milano **non 'geograficamente stabile'**, ma fortemente **caratterizzata dalle reti sociali ed economiche che la città costruisce con i territori che la circondano**.

MILANO IN FUTURO È...

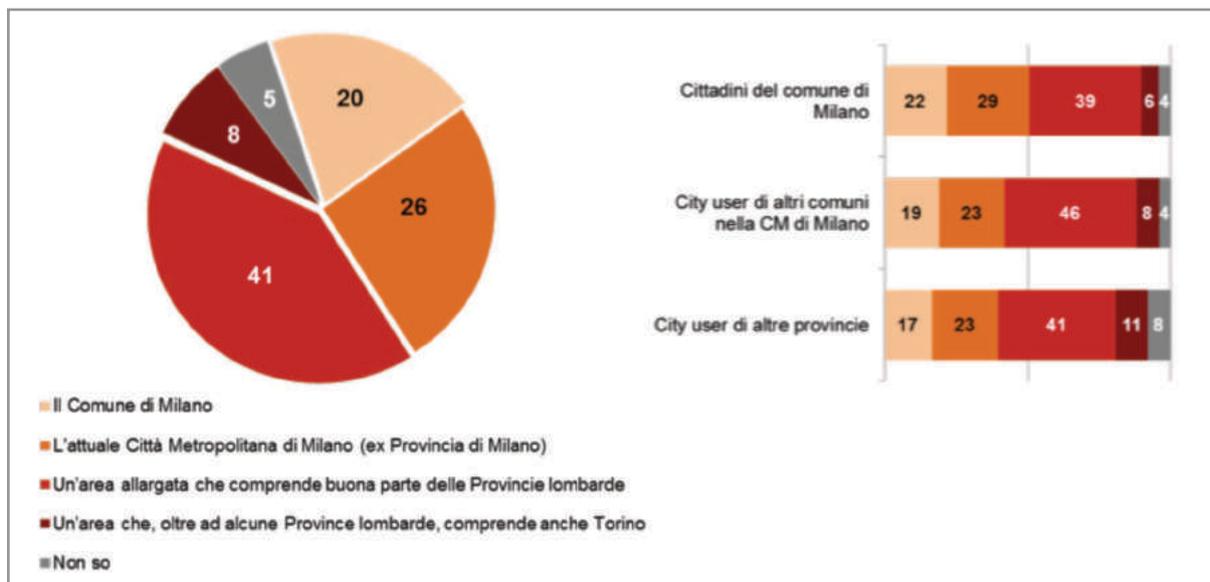


Base: totale campione. Dati in %

I confini della Città Metropolitana di Milano immaginati e auspicati dagli intervistati sono, per certi versi, sorprendenti: la metà del campione – la maggioranza relativa, se si considera la ridotta percentuale (intorno al 5%) di chi non ha espresso una opinione – pensa che **la città metropolitana**

debba comprendere anche la maggior parte delle province della Lombardia, e che un 8% del campione pensa addirittura che la città metropolitana di Milano dovrebbe spingersi fino ad includere anche Torino.

I CONFINI DELLA CITTÀ METROPOLITANA DOVREBBERO ESSERE...

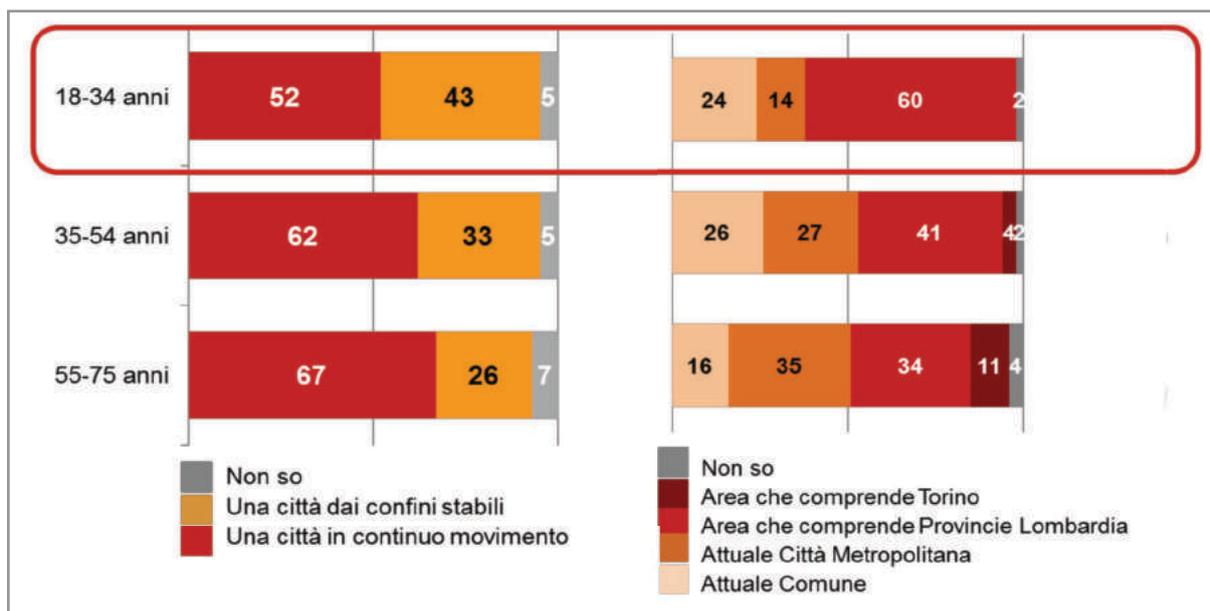


Base: totale campione. Dati in %

Scomponendo il campione per fasce d'età, emerge una maggiore propensione dei **più giovani ad un allargamento della Città**

Metropolitana, ma anche un maggior pessimismo rispetto alla capacità di cambiamento di Milano.

LA DIMENSIONE IDEALE DI MILANO



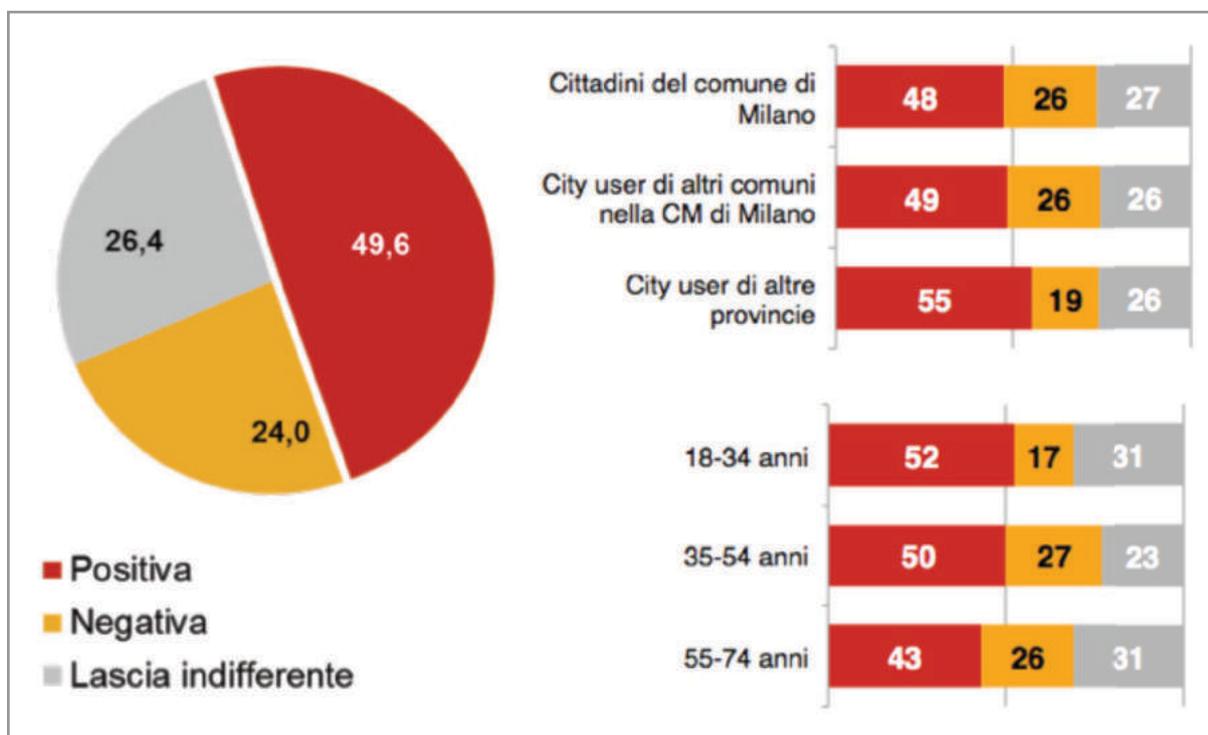
Base totale campione. Dati in %

Una conferma a questa propensione è data dalle reazioni raccolte sull'**ipotesi di una area metropolitana allargata, che si spinge ad Est fino a Brescia e ad Ovest fino a Torino**. Di nuovo, in modo abbastanza sorprendente, la metà del campione reagisce positivamente all'ipotesi, indipendentemente dal luogo di residenza (Milano o altre provincie) e alle diverse fasce d'età. Solo un quarto del campione ha reazioni negative rispetto a questa ipotesi, ritenendo l'area molto

difficile da governare e troppo ampia per garantire una sicurezza adeguata.

Le reazioni positive sono dettate dalla considerazione che un'area così vasta risulterebbe ancora più competitiva a livello globale e, se ben amministrata, potrebbe portare nuove risorse sul territorio. Inoltre, ragionare per sistemi all'interno di una stessa area permetterebbe di superare la logica di competizione tra città confinanti, e collaborare per una visione strategica comune.

L'IPOTESI DI ALLARGARE L'AREA METROPOLITANA DI MILANO DA BRESCIA A TORINO È...

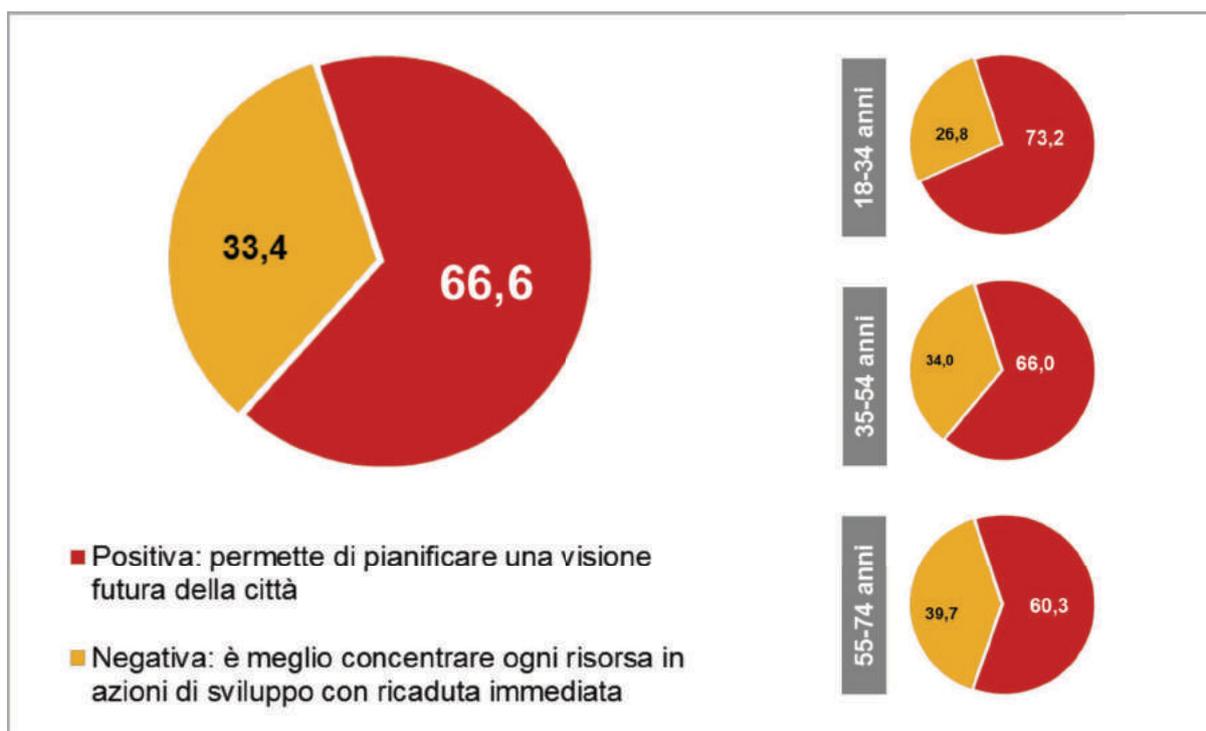


Base: totale campione. Dati in %

Oltre i due terzi del campione ritiene poi utile per lo sviluppo di Milano una **programmazione ad almeno 15-20 anni** e la percentuale sale a quasi tre quarti nella fascia 18-34 anni. Tra chi invece non ritiene utile una pianificazione a lungo termine, la motivazione più frequente è **la sfiducia nella politica**: ogni amministrazione annulla la programmazione precedente. Incrociando i dati relativi ai confini auspicati per Milano con i dati relativi alla necessità di un piano strategico a lungo termine (grafici 37 e 38) si evince

come questi due aspetti siano fortemente connessi tra loro: in particolare, chi è favorevole a una visione a lungo termine immagina un'area metropolitana di Milano più vasta di quanto lo sia ora (in misura significativamente maggiore rispetto a chi invece predilige una visione a breve termine dello sviluppo della città), ed è prevalentemente favorevole all'ipotesi di un'area metropolitana che vada da Torino a Brescia, anche in questo caso in misura significativamente maggiore rispetto a chi preferisce una visione a breve termine.

L'IPOTESI DI UN'AREA METROPOLITANA DA TORINO A BRESCIA È...

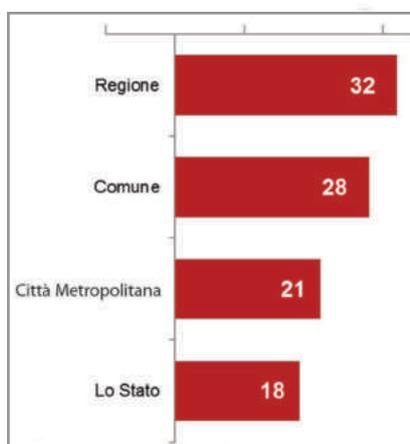


Base: totale campione. Dati in %.

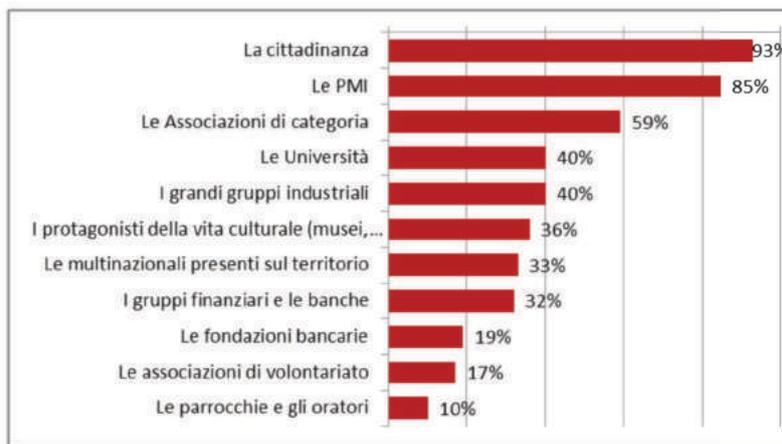
La predisposizione di un piano strategico dovrebbe essere **condivisa tra tutti gli organi istituzionali presenti sul territorio**, con una prevalenza di indicazioni su **Regione e Comune**, la Città Metropolitana attuale è solo in terza posizione. **Nella realizzazione di un piano strategico** di

sviluppo a lungo termine della città di Milano è ritenuta indispensabile l'adozione di **un approccio il più possibile condiviso** che parta da una **lettura dei bisogni e dei desideri dei cittadini** che manifestano un forte desiderio di partecipazione.

IL PIANO STRATEGICO È PREPARATO DA:



DEVONO ESSERE COINVOLTI



Base: totale campione. Dati in %.

Declinazione della visione, il piano strategico costruisce i percorsi di sviluppo socioeconomico per raggiungere gli obiettivi, pensa e pianifica a lungo termine, coniuga i fattori di portata globale con le istanze locali, valuta e persegue nuove prospettive in modo concretamente visionario

4.4 Il piano strategico: prodotto sociale ed economico per il ridisegno metropolitano

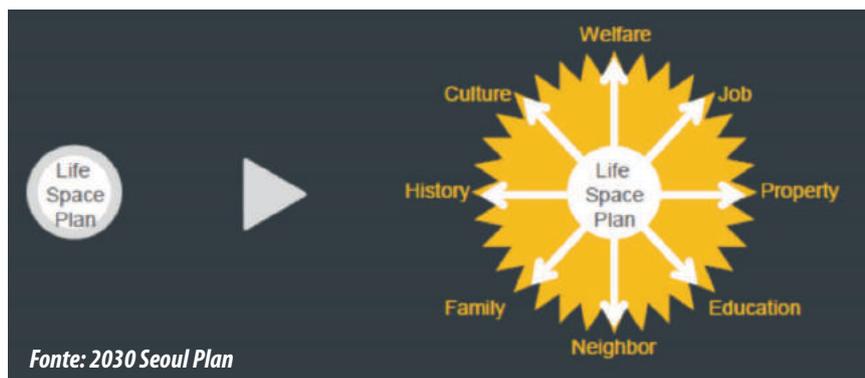
La capacità di cogliere tutti i vantaggi che derivano dai processi di urbanizzazione è strettamente legata sia all'adozione di nuovi strumenti nella pianificazione urbanistica e territoriale sia, soprattutto, alle modalità con cui viene programmata e gestita la crescita urbana e alla misura in cui i benefici che ne derivano sono equamente distribuiti.

Passare da interventi settoriali disgiunti ad una pianificazione metropolitana strategica e a piattaforme di politiche urbane più interconnesse è cruciale per dare la necessaria forma alla città/area metropolitana e trovare la dimensione competitiva indispensabile per mantenere e possibilmente aumentare il benessere collettivo. Una solida conoscenza degli elementi di base che

caratterizzano l'area e le sue parti è indispensabile, ma comunque non sufficiente per costruire una visione a lungo termine e quindi per delineare e gestire le azioni necessarie ad attuarla e renderla possibile attraverso il piano strategico. L'area metropolitana ha anche bisogno di strumenti e mezzi adeguati per una pianificazione strategica e deve adottare un approccio integrato nell'identificazione di una visione che sia in grado di unire le dimensioni sociali, economiche, ambientali e territoriali dell'attuale sviluppo urbano, intuendone però le traiettorie future. Una visione olistica e previsionale richiede di configurare, discutere e pensare al futuro attraverso un processo di costruzione sistematico, partecipato, informato e continuo volto oggi a prendere decisioni e attivare azioni congiunte – ovvero a mettere a punto una strategia – per disegnare il domani del proprio territorio.

L'approccio necessario deve essere integrato anche a livello di scala geografica e di potere gestionale: le sfide non rispettano confini amministrativi nel manifestarsi, né possono farlo le strategie adottate per farvi fronte o gli effetti di queste strategie: occorrono modalità di governance flessibili che possano adattarsi alle diverse, imprevedibili situazioni.

Un piano strategico può essere, dunque, schematizzato nel percorso:



Il sottolineato ruolo della città nei processi di cambiamento in atto spinge ad una profonda (ri)progettazione della gestione delle città stesse, anche alla luce delle recenti trasformazioni istituzionali: si impone un cambio di paradigma nella pianificazione del territorio.

Tale cambio implica in primo luogo l'adozione di un **approccio strategico orientato**:

- allo sviluppo sostenibile;
- all'individuazione e adozione di processi di innovazione sociale, economica e produttiva;
- ad un rinnovato coinvolgimento del settore privato;
- alla valorizzazione di tutte le risorse esistenti, al coinvolgimento e all'attivazione di tutti gli attori interessati.

Con la predisposizione di un piano strategico viene superata la pura organizzazione e gestione dello sviluppo fisico per affrontare, invece, la costruzione di percorsi di sviluppo socioeconomico di lungo periodo. Tali percorsi:

- poggiano su valutazioni multisetoriali;
- considerano fattori di portata globale e li coniugano con le istanze locali;
- sono il risultato dell'analisi critica e ponderata di nuove prospettive;
- sanno essere concretamente visionari...

La pianificazione dello sviluppo fisico del territorio diventa allora un di cui, importante ma non prevalente, del disegno dello sviluppo al quale deve assicurare le opportune infrastrutture materiali e immateriali.

I PIANI STRATEGICI CONSULTATI: DURATA E VISIONE DI LUNGO PERIODO

New York 2007 – 2030

Expand and create new pathways to advance environmental and infrastructure initiatives and continue to work towards goals of a sustainable and resilient city for all New Yorkers.

Sidney 2014 – 2030

Città leader per le performance ambientali, con attrazioni turistiche di livello mondiale, infrastrutture culturali, icone e servizi.

Berlino 2014 – 2030

Economic strength, quality of life and social conscience – these will be the watchwords of Berlin in 2030.

Hong Kong 2007 – 2030

Hong Kong could become the most cosmopolitan city in Asia, enjoying a status comparable to that of New York in North America and London in Europe.

Abu Dhabi 2008 – 2030

Maintain: the traditional Emirati family lifestyle; the unique Abu Dhabi civic identity; natural areas; natural connections and nature's amenities in the core of the city.

Auckland 2012 – 2042

The vision of the Auckland Plan requires us to work together as never before – to roll up our sleeves and bring this plan to life.

Boston 2015 – 2030

Housing a Changing City: Boston 2030. A city of diversity and equity; a city of growth and prosperity for all.

Seoul 2015- 2030

Happy City of Citizen with Communication and Consideration.

San Paolo 2012 -2040

Uma megacidade reconhecida pela sua

capacidade de oferecer crescente qualidade de vida e oportunidades de trabalho, educação, cultura e lazer⁸⁰.

Johannesburg 2011 – 2050

Johannesburg – a World Class African City of the Future – a vibrant, equitable African city, strengthened through its diversity; a city that provides real quality of life; a city that provides sustainability for all its citizens; a resilient and adaptive society.

Indianapolis-Marion County 2014 – 2020 and beyond

To make Indianapolis a healthier, more resilient, more inclusive, more competitive city.

Vienna 2014 – 2050

In 2050, Vienna is a vibrant metropolis and one of Europe's most attractive cities.

Île-de-France 2007 – 2030

To be the city of the future: sustainable, creative and solidarity-based. The Plan will make the Île-de-France an attractive 21st century metropolis.

Helsinki 2013 – 2050

Helsinki will be an urban, rapidly growing rail transport network city with expanding central areas coupled with other developing centres.

London 2015 – 2065

Big, Bold, Global, Connected.

Manchester 2009 – 2020

...to secure long-term economic growth and enable the city region to fulfil its economic potential, whilst ensuring that our residents are able to contribute to and share in that prosperity.

Melbourne 2014 – 2051

Melbourne will be a global city of opportunity and choice.

⁸⁰ Una megalopoli riconosciuta per la sua capacità di offrire alta qualità di vita e opportunità di lavoro, istruzione, cultura e tempo libero.

Questo nuovo approccio richiede di considerare la pianificazione come un processo in continuo divenire in cui si disegna il futuro, facendo sì tesoro delle esperienze e dei percorsi passati ma, soprattutto, intercettando le traiettorie che delineeranno il domani, coinvolgendo in questo processo il settore pubblico, quello privato e il terzo settore insieme con le comunità per individuare il futuro collettivamente preferito e auspicato.

Negli ultimi anni la pianificazione strategica sta sperimentando una sorta di rinascita: dopo decenni di misure di governo e di pianificazioni disgiunte, frammentate e sovrapposte, la maggior parte delle città globali e delle aree metropolitane competitive hanno avviato processi per integrare le loro strutture in politiche e processi di pianificazione integrata, dandosi tempi di attuazione che superano **abbondantemente** il decennio.

Le aree metropolitane che hanno adottato il piano strategico come strumento di governance ne apprezzano i vantaggi perché la pianificazione strategica:

- guarda al futuro in modi che vanno oltre la consueta visione di governi ed enti pubblici;
- cerca di cogliere i bisogni futuri, prevedendone oggi una possibile risposta;
- legge il territorio attraverso lenti che ne evidenziano la natura interconnessa, le reciproche interdipendenze e le risorse disponibili per affrontare le sfide;
- consente di osservare le tendenze economiche, sociali, ambientali, fisiche e culturali da un unico punto di vista che supera i localismi a favore di visioni vincenti per un numero

- maggiore di soggetti; offre la possibilità di adottare soluzioni politiche pubbliche integrate per raggiungere più obiettivi contemporaneamente;
- crea l'energia istituzionale per combinare le risorse e le leve a livello locale e nazionale e attrarre pubblico e privato in azioni concertate;
- impiega tecniche di 'visioning', 'modeling', 'costruzione di scenari' e racconto per scoprire e prendere in considerazione il maggior numero di possibili alternative per il futuro, diventando così la piattaforma che assicura la più ampia partecipazione e il più articolato dibattito per far emergere opzioni chiare per il futuro⁸¹.

L'analisi dei diversi piani strategici adottati nei passati decenni da alcune città mondiali⁸² indica che, in genere, l'impatto è maggiore quando i piani hanno affrontato alcuni obiettivi specifici, come fatto a Bilbao, Praga, Torino, Glasgow, Lille o Colonia solo per rimanere in Europa. Da questi confronti, emergono alcuni elementi utili per individuare passaggi chiave nello sviluppo di una strategia di lungo periodo.

Per assicurare un successo alla pianificazione strategica, tra le tante condizioni necessarie, il piano strategico deve:

- stabilire chiare **priorità**, il più possibile condivise con altri livelli amministrativi e coerenti con politiche nazionali/europee, delineando i progetti chiave e l'impatto dei diversi interventi di sviluppo, definire e articolare tempi e modalità di investimento;
- pensare e pianificare a **lungo termine**: le azioni in cui si declina il piano devono essere programmate in modo coerente con i tempi dati.

⁸¹ Cfr. Clark G. (2013).

⁸² Il confronto è svolto in UCLG (2010).

Devono essere azioni coordinate e concatenate, ma sufficientemente flessibili da adattarsi alle trasformazioni del contesto locale, nazionale e internazionale; si tratta quindi di risolvere i problemi di fasatura e sequenzialità delle diverse azioni e pianificare il percorso conseguente;

- indicare chiaramente i **risultati** attesi dal piano in generale e dalle singole azioni e prevedere indicatori, modalità e organismi di **monitoraggio**.
- declinare e fare propri i diversi principi dello sviluppo **sostenibile**; essere basato su valori dichiarati, dati appropriati e aggiornati;
- contribuire alla costruzione del **capitale sociale**, riconoscere e sviluppare le **peculiarità** dell'area e dei suoi residenti;
- favorire la costruzione dell'**identità** dell'area metropolitana e la valorizzazione dei suoi **caratteri distintivi**: diventa occasione unica per allineare narrazioni locali alle sfide regionali, nazionali e internazionali, collegando passato, presente e futuro dell'area in un "racconto" comunicabile e comprensibile, così che cittadini/stakeholder possano immaginarne i cambiamenti tangibili ed essere coinvolti nell'intero processo;
- trovare soluzioni ai problemi di **coordinamento** all'interno delle varie amministrazioni, tra diverse competenze, tra i vari nodi della rete e con il governo centrale attraverso la pianificazione di progetti comuni;
- costituire un **background comune** e **condiviso** per gli specifici piani di sviluppo (mobilità, ambiente, casa, ...) e un terreno di incontro per la cooperazione tra settore pubblico e privato;
- esprimere una **forte leadership**, in genere un sindaco che prende in mano le redini del processo di costruzione del piano, opera come intermediario e assicura un contesto favorevole alla partecipazione dei diversi portatori di interessi, investendo organismi che, indipendentemente dal suo mandato, hanno il potere di continuare il percorso delineato;
- adottare principi e modelli di sviluppo territoriale e urbano che, pur tenendo conto dei differenti modelli di crescita, tendano ad adottare principi di **sviluppo urbano compatto**.

5. I sistemi

L'analisi economica dell'area metropolitana milanese utilizza una metodologia⁸³ di lettura del territorio e delle sue valenze economiche ormai ampiamente supportata dalla letteratura internazionale⁸⁴ e che vede nella presenza di un mix produttivo diversificato e, nello stesso tempo, articolato in un insieme di *sistemi* specializzati – 'cluster' nella terminologia OECD⁸⁵ – un vantaggio determinante per la competitività di un territorio. Il concetto di sistema utilizzato in questo studio enfatizza il ruolo di alcuni elementi chiave dello sviluppo e della competitività di un'area metropolitana: le reti di collaborazione e l'insieme di relazioni funzionali tra ricerca universitaria, formazione e attività produttive basate sulla conoscenza scientifica; la presenza di attori di eccellenza e, a maggior ragione, di "sistemi di eccellenza che sono tali quando attori (almeno alcuni), relazioni (in buona parte) e attività (molte, se non tutte) sono in grado di essere competitivi a livello mondiale, nelle diverse accezioni in cui possono esserlo attori, relazioni e attività..."⁸⁶ All'interno di un sistema, il prodotto di una impresa – bene o servizio – diventa parte integrante anche di altri prodotti e servizi tanto che una stessa impresa può risultare difficilmente riconducibile all'interno di un solo sistema: da questa contaminazione tra attività apparentemente 'lontane' si crea maggior valore aggiunto. Il sistema è espressione della rete di relazioni esistenti tra gli attori che ne fanno parte e consente a tutti loro di ottenere economie di specializzazione e di scala indispensabili per

reggere la competizione globale: l'intensità delle relazioni e la solidità delle reti è naturalmente difficile da misurare anche perché tendono ad avere maglie diverse, a sovrapporsi a seconda della rilevanza dei diversi nodi, del numero di nodi e degli obiettivi che le sottendono. In questa interpretazione risultano superati sia il concetto di filiera produttiva che quello di distretto industriale. La filiera produttiva, infatti, indica la catena di passaggi produttivi necessari per trasformare le materie prime/beni intermedi in prodotti finiti, creando in ogni passaggio una parte del valore aggiunto finale. Il riferimento ad un percorso lineare, di processo racchiude tutta l'impossibilità di descrivere l'attuale modo in cui si organizza oggi l'attività economica e, soprattutto, la sua tendenza a strutturarsi in rete. Non a caso la filiera produttiva è stata utilizzata per individuare i distretti industriali⁸⁷ che, nella loro canonica accezione, sono rappresentati appunto da un sistema locale caratterizzato dalla presenza di un'attività produttiva principale svolta da un insieme di piccole imprese indipendenti, altamente specializzate in fasi diverse di uno stesso processo produttivo e che svolgono, nel caso di imprese di servizi, attività strumentali alla filiera produttiva stessa.

La filiera, "dando stabilità ai rapporti verticali tra i fornitori e i clienti, consente a decine o centinaia di imprese – come accade nei distretti industriali – di sommare le idee, le capacità, i capitali, i volumi produttivi che fanno parte della stessa catena produttiva"⁸⁸.

⁸³ Tale metodologia è stata già applicata in altri lavori sull'area metropolitana milanese e, a distanza di un decennio dalla sua prima applicazione, si rivela ancora più adatta ad interpretare e descrivere una struttura produttiva fortemente integrata e reticolare quale quella milanese, soprattutto alla luce delle trasformazioni globali in corso. Cfr. Abis M., Airolidi A., Lisciandra G. e Goggi G. (2008); Airolidi A. e Redaelli M. (2009).

⁸⁴ Tra i vari lavori che hanno affrontato questo tema, si rimanda, anche per la bibliografia ivi riportata, agli studi di OECD del 2006 e del 2007 sulla competitività territoriale.

⁸⁵ OECD (2006), pag. 58.

⁸⁶ Airolidi A. e Redaelli M. (2009), pag. 5.

⁸⁷ Il riconoscimento giuridico dello status di "distretto industriale" è stato sancito dalla legge 317 del 1991 (Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese); secondo queste disposizioni, vengono definiti distretti le aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese stesse e la popolazione residente, nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle unità produttive coinvolte.

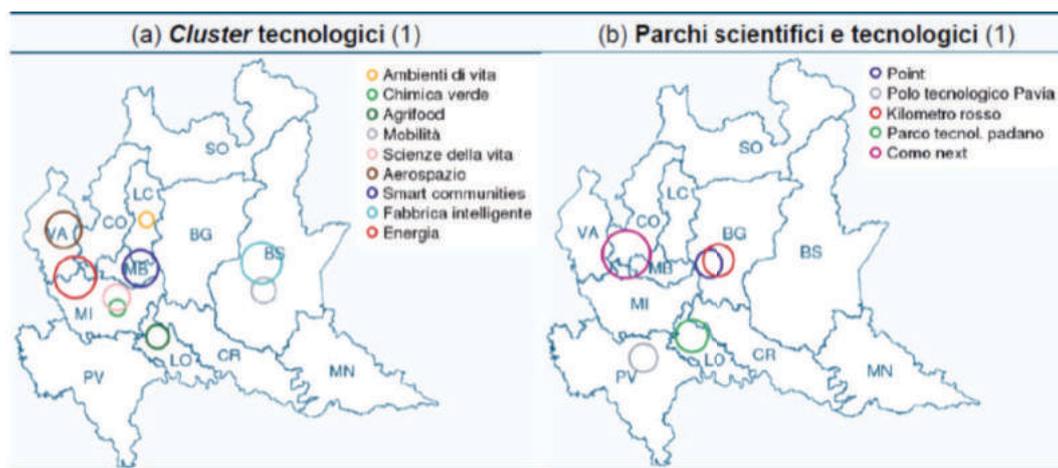
⁸⁸ AIP Associazione Italiana della Produzione (a cura di) (2008), pag. 5.

Ciascuno dei sistemi considerati nello studio rappresenta un insieme di risorse, attività, professioni, competenze di diversa natura che ruotano attorno alla produzione di prodotti o servizi rappresentativi del territorio e sono interconnessi da un sistema di relazioni. Questo rende difficile la quantificazione della loro portata economica. Accanto alla 'tradizionale' filiera produttiva, verticale o orizzontale, che rappresenta il *core* del sistema, vanno infatti considerati anche servizi e prodotti peculiari e le conoscenze che portano valore aggiunto al settore tradizionale di riferimento, determinandone il successo. L'analisi per sistemi, tuttavia, sottolinea l'importanza per il territorio delle diverse attività considerate e quanto vi sono radicate: nel cercare di quantificare il peso di ciascun sistema (in termini di persone occupate e imprese) andrebbe considerato l'insieme di tutte le professioni e le attività collegate ad una produzione⁸⁹, cercando quindi di cogliere le implicazioni in termini di politiche da mettere in atto per sviluppare, migliorare o attivare un determinato sistema. Da sottolineare che un sistema, oltre alle attività e agli attori che lo

caratterizzano, sono il risultato anche di un insieme di servizi indispensabili al buon funzionamento della struttura imprenditoriale (business service e anche attività di governance, strutture associative, istituzioni, ma anche finanza e credito...): tali servizi diventano 'infrastrutture' del territorio, supporto necessario tanto quanto le infrastrutture per la mobilità di persone, merci e informazioni. L'analisi per sistemi sottolinea poi le interazioni presenti nella struttura economica e funzionale dell'area metropolitana: i sistemi considerati, infatti, si estendono in tutto il territorio dell'area, sottolineandone il carattere policentrico. Funzioni – come l'università e la ricerca – e strutture ospedaliere sono presenti in quasi tutti i nodi della rete metropolitana, moda e design sono diffusi in tutto il suo sistema produttivo, l'agroalimentare è rilevante per l'economia di almeno cinque sub aree...

La diffusione dei sistemi trova conferma anche nei più tradizionali strumenti di lettura del sistema produttivo e, con riferimento alla sola Lombardia, ne emerge con chiarezza la loro diffusione territoriale.

DIFFUSIONE DEL CLUSTER TECNOLOGICI E DEI PARCHI SCIENTIFICI E TECNOLOGICI IN LOMBARDIA



(a) Un cluster tecnologico è una aggregazione per la collaborazione e lo sviluppo di sinergie tra imprese e università, istituti di ricerca pubblici o privati e distretti tecnologici già esistenti. Fonte: Banca d'Italia (2016b).

⁸⁹ I dati utilizzati sono le unità locali (UL) attive e i relativi addetti calcolati sulla base del Registro Statistico delle Unità Locali (ASIA UL). Per alcuni sistemi si sono estrapolati i dati relativi ai comparti selezionati in base alla Classificazione ATECO 2007 come più attinenti al sistema considerato. Si è scelto di considerare le UL e non le imprese per avere una più corretta rappresentazione dell'effettiva presenza sul territorio: considerando le imprese, infatti, non si coglie la reale distribuzione delle stesse perché, nelle statistiche, vengono localizzate nel luogo della sede legale. Per la definizione data, ciascun sistema comprende attività che sono parte anche di altri sistemi: l'esempio più chiaro è dato dall'università che, di fatto, fa parte di quasi tutti i sistemi fornendo servizi di formazione, ricerca, innovazione, trasferimento tecnologico... Ne deriva che la somma di unità locali e addetti non corrisponde al totale della struttura produttiva dell'area considerata.

NON SOLO MILANO: LA DIFFUSIONE DEI SISTEMI NELL'AREA METROPOLITANA:

BERGAMO						LEGENDA  Salute  Moda  Agrofood  Ricerca  Università  Cultura  Media & Comunicazione  Logistica
BRESCIA						
COMO						
CREMONA						
LECCO						
LODI						
MONZA E BRIANZA						
VARESE						
PAVIA						
NOVARA						
VERCELLI						
PIACENZA						

5.1 Il sistema della cultura

Prodotto e nello stesso tempo artefice del nuovo ruolo della città come nodo dello sviluppo economico e sociale, il sistema della cultura, ossia "l'insieme degli aspetti spirituali, materiali, intellettuali ed emozionali unici nel loro genere che contraddistinguono una società o un gruppo sociale [...e che] non comprende solo l'arte e la letteratura, ma anche i modi di vita, i diritti fondamentali degli esseri umani, i sistemi di valori, le tradizioni e le credenze"⁹⁰, favorisce la crescita individuale dei membri di una comunità e contribuisce a costruire e mantenere l'identità unitaria della comunità stessa.

Le città, soprattutto se di una certa dimensione, sono luogo di elezione delle attività culturali grazie alla presenza di tradizionali contenitori per attività formali/istituzionali (musei, teatri,

auditorium, gallerie...) che alla possibilità di espressioni informali (dai lavori di street art alle nuove forme di intrattenimento digitale). La presenza di una varietà di attività e servizi di qualità consente alle città di dare spazio e assicurare una offerta fatta di differenti espressioni artistiche, rivolte a pubblici diversi. Tale offerta innesca un meccanismo virtuoso, diventando fattore di attrazione per artisti e pubblico non solo locali: il mix culturale già presente viene continuamente contaminato, trasformato e rinnovato, aumentando ulteriormente la sua capacità attrattiva verso altri artisti e pubblici. La diversità prodotta da questa spinta attrattiva, se valorizzata e messa a sistema, diventa a sua volta una straordinaria opportunità economica, culturale e sociale. Lo sforzo per cogliere ed esprimere questa diversità deve seguire due

⁹⁰ Commissione UNESCO (1983), p. 121 e Miworld (2015).

direttrici: per l'offerta, deve assicurare spazi e possibilità di azione a differenti 'attori' portatori di diverse espressioni artistico/culturali; per la domanda, deve garantire l'accesso e la fruibilità alle diverse attività culturali a tutti i residenti e una loro diffusione su tutto il territorio. E sono proprio queste le due principali direttrici sulle quali si muovono le strategie di sviluppo del sistema cultura nei piani strategici di alcune delle più grandi metropoli internazionali.

5.1.1 Il valore della cultura

Il valore, l'importanza della cultura nello sviluppo sociale delle città è riconosciuto da tempo. Tuttavia, negli ultimi 30 anni alla cultura viene riconosciuto anche un rilevante ruolo nello sviluppo e nella crescita sociale ed economica. Una serie di fenomeni, quali: l'affermarsi dell'economia della conoscenza⁹¹, in cui le competenze e la creatività hanno soppiantato l'importanza delle materie prime, la crescita del turismo culturale e urbano, l'emergere del paradigma delle 'industrie creative', il ruolo della cultura anche nell'attrazione di imprese, hanno generato una nuova attenzione sul valore della

cultura all'interno dei processi di sviluppo urbano. Parlare di valore della cultura vuol dire quindi distinguere le diverse funzioni (i diversi benefici) che un investimento in cultura può avere per la popolazione che ne usufruisce.

In particolare, possono essere distinte tre tipologie di valore⁹²:

- il valore intrinseco e quindi il valore del prodotto culturale in sé;
- il valore sociale, che contribuisce al benessere, alla salute e all'educazione della popolazione;
- il valore economico, ovvero il contributo della cultura alla produzione economica e al mercato del lavoro.

Il sistema produttivo culturale italiana genera un valore aggiunto pari a 84 miliardi, il 5,8% dell'economia nazionale, dà occupazione a oltre 1.450.800 addetti, il 6,3% degli occupati in Italia, e conta 443.208 imprese, il 7,3% di quelle italiane⁹³. Nell'area metropolitana milanese il sistema cultura rappresenta un'eccellenza anche in termini di valore economico: per la maggior parte delle province della rete metropolitana l'incidenza del valore aggiunto prodotto, dell'occupazione e delle imprese attive è superiore alla media nazionale.

IL VALORE DEL SISTEMA CULTURA

NODI/PROVINCE	INCIDENZA DEL VALORE AGGIUNTO SU TOTALE ECONOMIA LOCALE	INCIDENZA OCCUPAZIONE SU TOTALE ECONOMIA LOCALE	INCIDENZA IMPRESE SU TOTALE ECONOMIA LOCALE
Milano	7,0%	7,6%	10,9%
Como	6,9%	7,8%	10,1%
Novara	6,3%	5,9%	7,1%
Bergamo	6,1%	6,0%	7,2%
Lecco	6,0%	6,1%	9,0%
Monza e Brianza	5,6%	7,2%	10,2%
Varese	5,5%	5,4%	7,7%
Lodi	5,4%	5,6%	6,5%
Cremona	5,3%	5,1%	7,1%
Pavia	5,2%	4,7%	6,8%
Brescia	5,0%	4,5%	7,0%
Piacenza	4,6%	4,8%	6,4%
Italia	5,4%	5,9%	7,3%

Fonte: Symbola-Unioncamere (2016).

⁹¹ OECD (1996).

⁹² UK Government (2016).

⁹³ Fondazione Symbola-Unioncamere (2016). Il rapporto "Io sono cultura" definisce il sistema produttivo culturale come l'insieme di "Industrie culturali (Film, video, radio-tv, videogiochi e software, musica, libri e stampa); Patrimonio storico-artistico (Musei, biblioteche e archivi, luoghi e monumenti storici); Industrie creative (Architettura, comunicazione e branding, design, produzione di beni e servizi creative driven); Performing arts e arti visive (Rappresentazioni, artistiche, spettacoli e manifestazioni, convegni e fiere); Pubblica amministrazione (Biblioteche, musei, teatri pubblici); Non profit (Fondazioni e associazioni).

Nell'area metropolitana sono poi attivi 1.658 editori (dati Istat 2013) e hanno sede le 4 principali major musicali internazionali (Emi, Sony, Universal, Warner).

Da sottolineare lo stretto legame, troppo spesso trascurato, tra gli aspetti culturali e creativi che permeano la vita urbana e le componenti legate all'industria, alla fabbricazione e alla produzione. Il focus sulla produzione è invece importante perché permette di evidenziare anche l'organizzazione spaziale del sistema (in particolare la relazione tra un ambiente urbano e uno peri-urbano), le relazioni tra la creazione di valore e la produzione, tra gli elementi immateriali e materiali, i legami con la produzione artistica, ecc.

5.1.2 Cultura, creatività, innovazione

Le economie più avanzate si caratterizzano per la crescita esponenziale di un (relativamente) nuovo comparto produttivo, la cosiddetta industria creativa che comprende – oltre alle attività strettamente culturali legate alla gestione del patrimonio storico-artistico e alle produzioni artistiche non industriali (performing arts e arti visive) – anche produzioni culturali realizzate con logica industriale, arrivando a includere attività economiche fortemente interrelate con altri

mondi della produzione di beni e servizi. In quest'ultima categoria sono comprese tutte quelle attività economiche "creative driven" attinenti ai mondi del "food, fashion and furniture" che, di fatto, costituiscono la componente distintiva del Made in Italy.

In particolare, si tende a distinguere tra industrie culturali e industrie creative: le prime comprendono "le attività collegate alla produzione di beni riproducibili, connessi alle principali attività artistiche a elevato contenuto creativo, in cui le imprese operano comunque secondo logiche industriali (cinematografia, la televisione, l'editoria e l'industria musicale)"; le seconde "tutte quelle attività produttive non propriamente culturali che, comunque, traggono linfa creativa dalla cultura e che contribuiscono a veicolare significati e valori nelle produzioni di beni e servizi. Ne sono partecipi il design, l'architettura e la comunicazione. A queste voci si aggiunge [...] l'attività di produzione di beni e servizi creative driven"⁹⁴. L'affermarsi di modelli di consumo nei quali prodotti e servizi si caricano di valenze e contenuti simbolico-culturali richiede un continuo processo di scambio e di fertilizzazione incrociata tra la sfera culturale e quella creativa.

I NUMERI DELL'INDUSTRIA CREATIVA IN ITALIA

COMPARTO	IMPRESE numero	VALORE AGGIUNTO ml euro	OCCUPAZIONE migliaia
Architettura	151.425	12.564,2	223,5
Comunicazione e branding	32.923	3.956,5	80,7
Design	14.668	2.192,2	48,3
Prod. di beni e servizi creative driven	107.069	16.463,4	388,7
Industrie creative	306.086	35.176,2	741,2
Film, video, radio-tv	12.162	8.016,9	73,7
Videogiochi e software	45.047	12.073,2	226,8
Musica	2.352	410,4	5,0
Libri e stampa	49.707	14.231,6	238,7
Industrie culturali	109.267	34.732,1	544,1
Totale	415.353	69.908,3	1.285,3

Fonte: Symbola-Unioncamere (2014).

⁹⁴ Per il dettaglio delle definizioni si rimanda a Fondazione Symbola-Unioncamere (2014), pag. 40 e 41.

Proprio l'affermarsi di questi nuovi modelli di consumo e di produzione stanno influenzando in misura sempre maggiore i processi di crescita delle città che tornano a "generare valore" a partire dai propri capitali territoriali, culturali, sociali e relazionali, riattivando il rapporto tra creatività e manifattura. In queste città si stanno affermando nuove modalità di sviluppo che hanno il loro fulcro nell'innovazione generata dalla creatività culture-based, ovvero dall'espressione della sensibilità umana, intesa come immaginazione, intuizione, memorie, emozioni e che si traduce in nuovi valori territoriali, sociali, teologici, filosofici, estetici, morali ed etici... Così intesa, la creatività diventa prerequisito e parte intrinseca dell'innovazione, nutre e genera innovazione (culturale, economico e sociale), rende l'innovazione più user-centered, diventa essenziale per le imprese e aiuta a dare senso all'esperienza di consumo, contribuisce a favorire la coesione sociale ed è a sua volta stimolata dall'ambiente (società, istituzioni, famiglia, istruzione, ecc.).

Nell'economia post-industriale la cultura si pone alle radici della catena del valore: le imprese investono in cultura non solo per ragioni comunicative o promozionali, ma soprattutto e sempre più per presidiare la creazione dei contenuti e dei significati. Per essere competitive nell'attuale scenario di globalizzazione, le economie post-industriali devono essere innovative. Ma l'innovazione non dipende semplicemente dall'investire in R&S o nella creazione di centri di ricerca. La capacità innovativa dipende dalla capacità di creare un ambiente sociale favorevole alla produzione e alla circolazione generalizzata e condivisa di conoscenza e contenuti creativi. Le nuove forme di produzione si basano sull'integrazione orizzontale, sul dialogo tra filiere diverse e tra diverse culture di prodotto e si sviluppano in

un'atmosfera industriale che nasce dal comune bisogno di innovazione e dove la cultura fa da mediatore tra le filiere e tra gli attori. Ma la cultura non è solo il collante tra filiere, ma anche la piattaforma comune delle expertise dei singoli e della società per la produzione e circolazione di conoscenza, il motore del circolo virtuoso delle competenze in cui la formazione della capability si traduce in domanda qualificata, che diventa disponibilità a pagare una offerta qualificata che 'allarga il menù' e i caratteri sociali, generando nuova capability...⁹⁵

Il luogo d'elezione dove meglio può esprimersi e "funzionare" questo circolo virtuoso è la città che, non a caso, diventa di successo se e nella misura in cui è città creativa. Living art e cultura sono espressione e nello stesso tempo sostanza della città creativa dove è ricca e diversificata la disponibilità culturale offerta sia da istituzioni artistiche consolidate che da gruppi di base e movimenti artistici. Cultura è il modo in cui i suoi abitanti "vivono" la loro città: l'uso degli spazi pubblici, le varie forme di street art, la gastronomia, gli eventi della comunità, i festival, l'arredo urbano sono tutti i fattori che contribuiscono a una vivace vita culturale... E un'eccellente offerta culturale è indispensabile per attrarre persone di talento che vogliono lavorare e vivere in luoghi urbani raggiungibili a piedi o in bicicletta, ben collegati con i mezzi di trasporto, ricchi di servizi 2.0 dove la prossimità è tutto sia per la forza lavoro che può coniugare lavoro, vita e tempo libero che per le imprese che cercano spazi collaborativi, dove condividere idee ed avere accesso efficiente a tutto, dalla consulenza legale a sofisticate apparecchiature di laboratorio. Queste tendenze innovative si stanno concentrando in luoghi, soprattutto urbani, che la letteratura americana individua come "distretti di innovazione"⁹⁶. I distretti dell'innovazione raggruppano e collegano le istituzioni all'avanguardia con imprese start-up e spin-off,

⁹⁵ Caliendo C. e Sacco P.L. (2011).

⁹⁶ Katz B. and Wagner J. (2014b).

incubatori di imprese e acceleratori nella ricerca incessante di innovazioni di frontiera per il mercato. Per molti aspetti, il diffondersi dei distretti di innovazione incarna l'essenza stessa della città: un aggregato di talenti, persone riunite in quartieri vicini che si scambiano idee e conoscenze. In un momento di sempre più forti preoccupazioni sulla crescente disuguaglianza e sulla capacità del sistema di far fronte alla crisi economica, i distretti di innovazione possono stimolare una crescita produttiva, inclusiva e sostenibile. Se ben strutturati e in scala, possono fornire una solida base per la commercializzazione di idee, l'espansione delle imprese e la creazione di posti di lavoro. Offrono anche la prospettiva di essere in grado di ampliare le opportunità di occupazione e di istruzione per le popolazioni svantaggiate: all'estero molti distretti dell'innovazione sono nati vicino a quartieri a basso e medio reddito, promuovono modelli di sviluppo più sostenibili, privilegiando i mezzi di trasporto, il riuso di edifici storici e delle infrastrutture esistenti.

5.1.3 L'offerta e la domanda di cultura nella Città Metropolitana di Milano

In una fase di significativa crisi economico-

finanziaria, di instabilità e di incertezza circa i possibili scenari futuri, le esperienze artistico-culturali continuano a ricevere un elevato riconoscimento da parte dei consumatori. Il calo generalizzato dei consumi non sembra infatti toccare il settore della cultura che vanta un pubblico non solo numeroso, ma in crescita, fidelizzato ed interessato a diverse tipologie di offerta culturale.

Gli ingressi a musei e mostre nella stagione 2012-13 sono aumentati dell'8% rispetto alla stagione precedente e tale incremento si è protratto anche nella stagione successiva, con un ulteriore +3%⁹⁷. Una ricerca⁹⁸ conferma che il 74% degli italiani ha partecipato ad esperienze artistico-culturali nel 2013 e che oltre la metà di quel residuale 26% vorrebbe "consumare cultura", ma non lo fa perché poco informato, non sa cosa scegliere o ha bisogno di servizi di supporto per accedere al sistema dell'offerta.

A fronte di questa domanda di cultura sempre maggiore, l'offerta dell'area metropolitana riesce a stare al passo, e a volte a superare, le grandi metropoli mondiali.

INDICATORI DELLE ATTIVITÀ CULTURALI IN ALCUNE METROPOLI INTERNAZIONALI

CITTÀ	INDICATORI					LIBRERIE	SITI UNESCO
	TEATRI	MUSEI	TOP 5 MUSEI ingressi in ml	CINEMA	BIBLIOTECHE		
Amsterdam	57	151	4,5	39	28	165	3
Berlino	56	158	4,7	94	88	245	3
Hong Kong	41	32	3,9	46	77	1.660	0
Londra	214	143	25,3	108	383	1.020	4
New York	420	131	15,4	117	220	777	1
Parigi	353	137	23,4	302	830	1.025	4
Seoul	229	147	7,7	71	105	423	3
Sydney	73	60	2,8	67	151	439	2
Toronto	75	67	3,3	56	101	298	0
Città Metropolitana	54	44	-	46	181	275	1
Area metropolitana	141	237	2,5	175	1.291	897	10

Fonte: Blomberg Philanthropies, BOP Consulting, Mayor of London, (2015) e elaborazioni MAKNO per la Città Metropolitana di Milano e l'area metropolitana.

⁹⁷ SIAE (2015), Annuario dello Spettacolo 2014. Coop Sociale CORE - Fondi (LT).

⁹⁸ Cfr. Makno (2014).

Rispetto all'offerta 'più tangibile' di cultura, dunque, l'area metropolitana milanese è ricchissima (un dato su tutti, ospita 10 siti Unesco), mentre è ancora debole nel valorizzare al meglio questa

ricca offerta: i 5 musei dell'area hanno complessivamente circa 2,5 milioni di visitatori l'anno, contro i 25,3 milioni nei 5 musei a più alto numero di ingressi a Londra o i 23,4 milioni a Parigi.

GRADO DI DIFFUSIONE DEGLI SPETTACOLI TEATRALI E MUSICALI; RAPPORTO BIGLIETTI VENDUTI/POPOLAZIONE

TERRITORIO/ANNO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Lombardia	69,7	69,0	69,9	69,2	62,6	67,7	67,9
Italia	58,1	58,0	57,5	57,3	54,5	55,0	54,1

Fonte: Elaborazione MAKNO su dati ISTAT.

Il grado di partecipazione e diffusione degli spettacoli teatrali in Lombardia è molto superiore alla media nazionale in tutto il periodo considerato. Il carattere multi-dimensionale e multi-livello della cultura rende complesso il tentativo di quantificare in modo esaustivo il portato delle attività culturali in una città/area metropolitana. In particolare risulta di difficile misurazione e, qualche volta anche di individuazione, la cosiddetta cultura informale che accade in luoghi non strettamente deputati ad attività che rientrano nei canoni classici della cultura. È il caso di tutte quelle forme di espressione artistica che hanno come palcoscenico spazi esterni e di aggregazione, festival e manifestazioni varie, ma anche eventi, club, pub e ristoranti... Alcune grandi città (Amsterdam in primis, ma anche Londra, Parigi, Zurigo) hanno riconosciuto prima di altre l'importanza dei luoghi non ufficiali di produzione di cultura e stanno cercando di sostenerli, riconoscendo il loro ruolo nella creazione e diffusione di una cultura sempre meno elitaria e sempre più coinvolgente e pervasiva nella vita dei cittadini.

La parte giocata da questa cultura 'informale' nello sviluppo delle città è ancora sottostimata. Berlino è oggi il caso forse più evidente del ruolo che questa cultura può avere: la città attrae investimenti e visitatori proprio in virtù della sua scena creativa. La possibilità di vivere la città in

modo aperto, il basso costo della vita, le possibilità – spesso date proprio dalle attività culturali – di socializzare, sperimentare e innovare sono le condizioni senza le quali le città rischiano di perdere la loro vitalità culturale e quindi i benefici che ne conseguono.

Anche sotto questo aspetto, nonostante sia ovviamente più difficile recuperare dati a supporto, l'area metropolitana milanese gioca un ruolo di primo piano nel panorama nazionale a partire da Milano che, anche per via della sua profonda mixité culturale, è diventata uno dei centri più importanti della cultura underground in Italia, soprattutto nella produzione artistica e musicale, grazie anche ad espressioni artistiche nate in parte nei centri sociali, ma capaci di riprodursi e svilupparsi anche nella città. Negli ultimi anni Milano ha cercato di trasformare la sua immagine ancora tutta imperniata attorno al lavoro e alla capacità economica e ha proposto l'immagine di città ricca di attività culturali e di risorse attrattive anche turisticamente. In questo, un contributo particolarmente positivo⁹⁹ è venuto da EXPO 2015 grazie al quale Milano ha acquisito un'immagine di città turistica a tutto tondo, per molti versi una dimensione inaspettata e sorprendente, dove ci sono diverse attrazioni e tanti luoghi da visitare, una vivace e variegata vita notturna e culturale. L'evento e la città hanno

⁹⁹ Il giudizio è stato espresso da tutti gli operatori del settore turistico-alberghiero che hanno partecipato a tavoli organizzati da Camera di Commercio di Milano ed Expo Spa con lo scopo di ottenere valutazioni qualitative sugli effetti dell'evento EXPO 2015 e le ricadute attese per il futuro. Cfr. Airolti A. e Dell'Acqua A. (2016).

ottenuto dai visitatori un lusinghiero 8,4 (in un range di voti da 1 a 10) a conferma della loro soddisfazione e il web si è espresso con un 83% di giudizi positivi. Sono nate nuove e innovative imprese nel comparto della ristorazione e dell'intrattenimento e si sono scoperti nuovi luoghi di aggregazione: la Darsena è sicuramente l'esempio più eclatante, ma anche piazza Gae Aulenti e tutto il percorso Corso Como-Isola. In complesso, si è assistito ad un generale upgrade della città, dettato anche da un cambiamento della domanda rispetto al quale gli operatori cittadini (tradizionali e non) hanno saputo far fronte con forme anche innovative di offerta.

Importante il fatto che l'effetto sul turismo abbia interessato non solo la città di Milano, ma si sia esteso a tutta la Lombardia con ricadute particolarmente positive in alcune province, come Varese ad esempio, che hanno visto un consistente aumento di arrivi e presenze, soprattutto dall'estero.

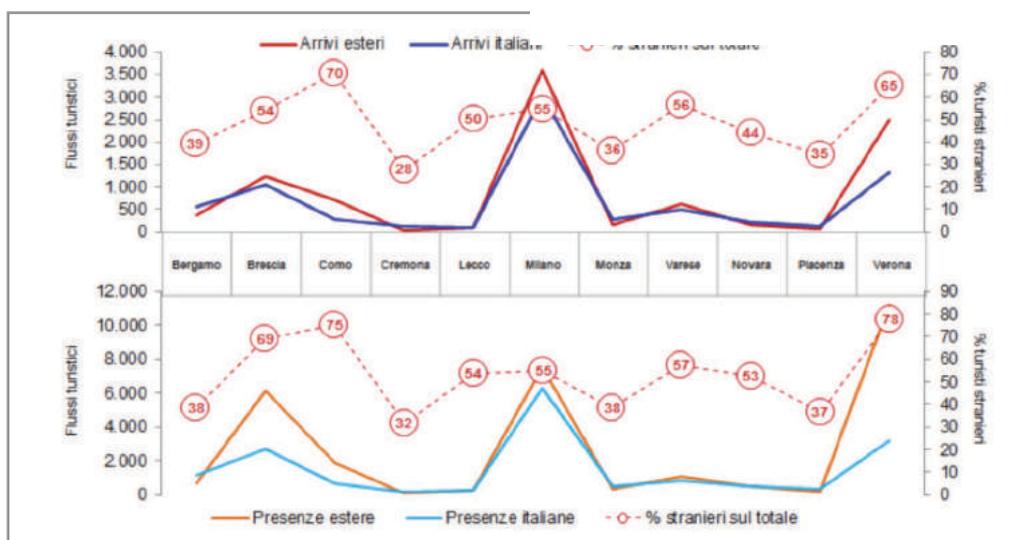
5.1.4 Il turismo culturale

Forse l'esempio più evidente del contributo economico dato dalla cultura alla ricchezza di una

città è il turismo che genera. Più di un terzo dei viaggi nel mondo sono a scopo di svago e uno dei driver più usuali nella scelta di una meta turistica è quello culturale. Anche nell'area metropolitana milanese i dati dimostrano come i flussi turistici, risultato di una capacità attrattiva fatta di molti elementi – dal sistema della salute al turismo business e congressuale non solo italiano, all'offerta culturale sempre più riconosciuta anche all'estero – sono nettamente superiori alla media italiana e raggiungono il 19% degli arrivi in Italia dall'estero e il 16% delle presenze.

Nella sola Lombardia nel 2015 i turisti stranieri sono aumentati del 5,5% e il motivo di questo aumento risiede in gran parte proprio in una sempre maggiore attrattività culturale del territorio (l'incremento del numero di turisti arrivati in Lombardia per motivi personali, diversi quindi da motivazioni di lavoro o di salute, è del 9,7%) che ha trovato in Expo 2015 un importante catalizzatore dal carattere ampiamente culturale. La spesa dei turisti stranieri è aumentata del 5,2%, trainata proprio da chi ha scelto di visitare la regione per vacanza¹⁰⁰.

FLUSSI E PRESENZE TURISTICHI



Fonte: Elaborazioni MAKNO su dati Assoturismo-Confesercenti (2015).

¹⁰⁰ Banca d'Italia (2016).

Sempre rispetto ai flussi turistici e all'offerta dell'area metropolitana, l'allargamento ad un'area che va da Novara a Brescia aumenta, ad esempio, del 250% il numero di turisti e il numero di

ristoranti rispetto ai dati che si registrano nella Città Metropolitana di Milano, ponendo l'area metropolitana sullo stesso piano delle grandi metropoli mondiali.

INDICATORI DELLE ATTIVITÀ CULTURALI IN ALCUNE METROPOLI INTERNAZIONALI

CITTÀ	INDICATORI			
	TURISTI STRANIERI	% TURISTI STRANIERI su popolazione	RISTORANTI	N° RISTORANTI PER 100.000 abitanti
Amsterdam	5.506.722	234%	1.312	56
Berlino	2.871.000	83%	4.885	141
Hong Kong	41.921.310	593%	11.686	165
Londra	15.216.000	194%	37.450	478
New York	8.380.000	103%	24.149	295
Parigi	13.300.000	113%	22.327	189
Seoul	9.190.000	90%	79.251	777
Sydney	2.610.000	57%	4.554	99
Toronto	1.360.000	52%	7.983	305
Città Metropolitana	3.500.000	280%	9.100	674
Area metropolitana	Circa 8.000.000	Circa 70%	22.918	191

Fonte: Blomberg Philanthropies, BOP Consulting, Mayor of London, (2015) e elaborazioni MAKNO per la Città Metropolitana di Milano e l'area metropolitana.

Rispetto all'offerta di ristorazione, che in Italia rappresenta in generale un'eccellenza riconosciuta in tutto il mondo, non sorprende constatare che l'area metropolitana milanese è equiparabile ad altre grandi metropoli dal punto di vista quantitativo, ma si distingue nettamente in termini qualitativi che la pongono al top nel mondo: tra le regioni italiane la Lombardia è al primo posto come numero di ristoranti stellati (58), il Piemonte è al terzo posto con 36!

Un altro dato a conferma dell'importanza del sistema cultura, nell'accezione ampia adottata dall'Osservatorio, fortemente legato all'industria turistica, nell'area metropolitana di Milano, è il numero di Unità Locali che vi operano: sono 38.723, pari al 21% delle UL presenti sul territorio nazionale nei comparti considerati. Questa percentuale, oltre un quinto dell'intero comparto nazionale, si conferma anche prendendo in considerazione il numero di addetti, che raggiunge le 138.700 unità su 657.724 in Italia (appunto il 21%).

5.1.5 Attrazione di forza lavoro qualificata

Per le città, nell'attuale mercato globale, essere in grado di assicurare una buona posizione lavorativa può non essere competitivamente sufficiente. Il personale più qualificato vuole infatti poter coniugare l'opportunità di una crescita professionale ad una intensa esperienza urbana e non sempre predilige la prima alla seconda. I creativi alla Florida¹⁰¹ ricercano, infatti, un ambiente culturale vivace, fatto di festival, club, gallerie d'arte, spazi estemporanei di aggregazione, 'cose da fare...'; vogliono una offerta gastronomica di qualità e incontrare persone interessanti. L'energia e il carattere di una città sono quindi importanti per attrarre e trattenere sia investimenti che risorse umane qualificate. Questo è particolarmente importante per le cosiddette industrie creative, una componente sempre più importante nell'economia delle città.

Una delle accuse spesso rivolta alla globalizzazione è quella di 'appiattire' il mondo, rendendolo sempre più omogeneo e indifferenziato.

¹⁰¹ Florida R. (2002).

Le telecomunicazioni, l'indifferenziazione dei mercati, la diffusione capillare dei grandi brand di consumo, il trasporto aereo, la diffusione della lingua inglese fanno apparire simili luoghi anche profondamente diversi. Eppure le città rimangono diverse l'una dall'altra, hanno immagini e identità profondamente differenti e la ragione è soprattutto storico-culturale. Ciò che lega le città del mondo le une alle altre sono commercio e finanza, ciò che le rende diverse è la loro cultura: mentre le città del mondo sono collegate a circuiti globali economico-finanziari, è la loro cultura locale (e i produttori locali di cultura) che trasforma queste influenze esterne in qualcosa di unico e caratterizzante.

Le grandi città sono centri culturali globali non perché necessariamente aumentano i loro investimenti in cultura – anzi in città più piccole gli investimenti in cultura si traducono in cambiamenti che possono risultare ben più visibili – ma perché possono permettersi di 'specializzarsi' nella cultura, fornendo le infrastrutture, la distribuzione, la gestione e le altre funzioni professionali che consentono a questi settori di immettere i loro prodotti sul mercato e quindi di dare vita ad una articolata offerta.

Ci sono tre fattori che rendono le città luoghi privilegiati per le attività culturali¹⁰²:

① il **dinamismo**: le grandi città sono dinamiche, sempre in evoluzione e la cultura ne trae profondo beneficio. Le grandi città non sono mai un risultato, ma un processo, e sono continuamente in grado di reinventarsi. Il costante afflusso di nuove persone porta nuove idee e nuovi talenti e questo processo di cambiamento è fondamentale per il futuro delle città. La capacità di creare nuove connessioni – tra le città, tra le industrie, tra diverse attività culturali – è un fattore chiave per la loro sostenibilità. La sfida per le città è

quella di **comprendere il valore sociale ed economico prodotto dalla cultura** e di coltivarla di conseguenza.

La cultura influenza anche le attività non culturali: ad esempio, il design è la chiave per la differenziazione del prodotto. Il modo in cui il contenuto culturale è ormai sperimentato attraverso una vasta gamma di piattaforme tecnologiche si intreccia con il consumo culturale: beni e servizi sono commercializzati in termini di 'design', 'brand', 'stile di vita' e 'esperienze'.

② La **dimensione**. L'economia della cultura è in costante crescita: i prodotti e i servizi culturali costituiscono una quota sempre maggiore del commercio e del PIL mondiale e il loro tasso di crescita è superiore al resto dei settori in diversi paesi. Gran parte di questa economia è concentrata nelle città, e in alcune di queste il settore culturale e creativo è il secondo o il terzo per maggior impatto economico¹⁰³. Questo sistema si sviluppa nelle città anche perché nei mercati culturali le possibilità di fallire sono sempre alte, l'innovazione 'richiede' errori, l'esperimento e la tolleranza al fallimento: solo le grandi città hanno le economie di scala necessarie a sopportare questo processo di tentativi ed errori. Le città forniscono non solo il pubblico locale, ma anche internazionale, con il loro alto numero di turisti e visitatori di vario genere e provenienza. Inoltre, offrono una ampia popolazione studentesca – sia su base locale che internazionale – che fornisce da una parte un target pronto e sensibile a nuove iniziative culturali, dall'altro un potenziale generatore di cultura.

③ La **diversità**, in termini di pubblico target, mercato e popolazione di riferimento delle città, oltre che alla diversità di offerta culturale. Per alcune città, riconoscere la diversità insita

¹⁰² Bloomberg Philanthropies, BOP Consulting, Major of London (2015).

¹⁰³ Cfr. UNCTAD-Conferenza delle Nazioni Unite sul Commercio e lo Sviluppo (2011).

nella loro conformazione è un obiettivo chiave della politica culturale. Londra celebra le sue 300 e più comunità linguistiche, Sydney, Montréal, New York e Mumbai riflettono sulla loro diversità e le valorizzano con festival e manifestazioni dedicate.

La diversità è spesso portata alla sua massima estensione nelle attività culturali più 'informali' – dalle discoteche ai bar di pop-up, a gallerie e all'arte di strada della commedia – in tutte le grandi città: la capacità di sopravvivere di queste forme artistiche è infatti assicurata grazie alla possibilità di contare su nicchie di pubblico che più difficilmente riescono a formarsi in contesti di piccola dimensione.

5.1.6 Le sfide e le risposte

Sviluppare il sistema cultura nelle grandi aree metropolitane significa anche superare diverse sfide che sono sintetizzabili sulla base di quattro tematiche.

1. **Mantenere l'equilibrio tra tradizione e modernità.** L'immagine internazionale di alcune città, come ad esempio Parigi, è plasmata intorno al loro patrimonio storico, ma nel contempo hanno bisogno di trovare un modo per essere riconosciute come città proiettate al futuro, con una ricca cultura contemporanea. Le immagini internazionali di altre città, come Tokyo e Seoul, sono invece tutte polarizzate sul portato innovativo e tecnologico delle città stesse, spesso trascurando il loro pur ricco patrimonio storico.
2. **Mantenere il senso del locale in un mondo in rapida globalizzazione.** Le idee e le persone si muovono sempre più liberamente attraverso i confini e questo può rendere più difficile
3. **Collegare infrastrutture per la cultura e partecipazione.** In alcune delle città a più rapida crescita, come Shanghai e Istanbul, sono notevoli gli sforzi per migliorare la qualità delle infrastrutture culturali, rendendole presenti in modo capillare e più accessibile per la cittadinanza. Alcune di queste infrastrutture in particolare, come ad esempio le biblioteche, possono diventare preziosi luoghi di formazione per le future competenze delle popolazioni urbane, oltre che luoghi di socializzazione e di benessere, e quindi rivestono un'importanza fondamentale nello sviluppo della città. Tuttavia, per evitare di avere strutture che siano sotto utilizzate, è necessario promuoverle nel modo corretto, al fine di garantire che i cittadini possano beneficiarne pienamente.
4. **Garantire che le opportunità culturali siano a disposizione di tutti i residenti della città.** Le città sono anche luogo di marcate disparità socioeconomiche che si riflettono anche in una dimensione spaziale: le aree più marginali della città possono essere 'deserti culturali' che non facilitano le possibilità di integrazione dei loro residenti. Da qui lo sforzo di molte città, tra cui Rio de Janeiro, Bogotá, Amsterdam e Montreal, per sviluppare strategie che assicurino alle diverse comunità un ampio accesso alla cultura.

INDIANAPOLIS: IL RIDISEGNO DELLA CITTÀ ATTRAVERSO LA CULTURA

Indianapolis è una città del Midwest degli Stati Uniti, la 14esima in U.S. per numero di residenti (circa 850.000). La popolazione della sua area metropolitana è di circa 2.081.000 e copre un'area di quasi 1.000 km². Negli ultimi anni, nonostante la crisi, l'economia del territorio di Indianapolis è cresciuta tanto da essere indicata come l'area metropolitana con il miglior clima imprenditoriale del Midwest, una delle prime dieci aree metropolitane americane con il minore costo della vita e una delle migliori città americane nel quale trasferirsi.

Questi riconoscimenti sono il risultato di **anni di investimenti in cultura** volti a creare una città più vivibile e vivace, e con un'identità più coesa e caratterizzante. In particolare, dal 2001 si è registrato un aumento progressivo delle attività culturali e delle sedi deputate a produrre e veicolare cultura, fino ad arrivare a circa 1.200 sedi, per una media di una ogni 700 abitanti circa, la seconda città degli Stati Uniti in questo

rapporto. Sempre dal 2001, la Commissione per lo Sviluppo Culturale ha portato avanti una strategia di sviluppo economico che aveva come linea guida il collegamento tra il centro della città, i quartieri periferici e l'area metropolitana circostante. Questa Commissione ha designato sei "distretti culturali" caratterizzati dalla presenza di attività artistiche, culturali, sportive e di intrattenimento. Per collegare queste diverse aree (6 quartieri, a cui se ne sono aggiunti altri 2 in corso d'opera), è stato avviato lo sviluppo di un percorso di 14 km denominato Indianapolis Cultural Walk, realizzato convertendo corsie di traffico e parcheggi in un apposito percorso off-road per ciclisti e pedoni. Sono stati inoltre pianificati progetti di riqualificazione aggiuntivi nelle zone attraversate dal percorso e una revisione complessiva dello sviluppo urbanistico del centro, riqualificando aree industriali abbandonate. In parallelo, sono state ampliate le direttrici di accesso alla città, sia attraverso la rete autostradale che attraverso i mezzi pubblici.



Il percorso culturale di Indianapolis

Anche prima del completamento del percorso culturale avvenuto nel 2012, gli investimenti culturali fatti da Indianapolis in alcune zone strategiche della città hanno accelerato la sua crescita economica, favorendo la creazione di nuovi posti di lavoro e aumentando l'attrattività della città per giovani professionisti e nuove imprese. Una delle caratteristiche principali di questo processo di sviluppo è stata l'adozione di una logica di rete non solo per quanto riguarda il progetto in sé (unire zone diverse della città per aumentare la mobilità interna, il turismo da fuori e sviluppare quindi l'economia del territorio), ma anche:

- nella creazione di una partnership tra il pubblico e developer privati, tutti responsabili in misura diversa della realizzazione del percorso;
- di conseguenza, nel recuperare fonti di finanziamento da soggetti diversi, sia istituzionali (i diversi dipartimenti della città) sia privati.

In particolare, il progetto è nato da una forte collaborazione tra i dipartimenti della Cultura, Trasporti, Energia, Ambiente e Urbanistica.

Lo sviluppo commerciale e residenziale nel centro di Indianapolis, derivante dal sentiero culturale e dalle nuove infrastrutture annesse e in via di completamento, dimostra come un investimento federale coordinato e mirato sia in grado di generare un notevole impulso agli investimenti privati, sia di grandi imprese interessate a progetti di sviluppo su larga scala che di imprese più piccole come singole attività commerciali. Le strategie di sviluppo del centro, unite ad una maggiore possibilità di accedere allo stesso, hanno contribuito a portare nuovi ulteriori investimenti.

In sintesi le linee guida dello sviluppo del progetto sono state:

1. Sviluppare la rete infrastrutturale di mobilità:

- il sentiero culturale di Indianapolis serve come un hub centrale per la rete ciclabile della città e aumenta le possibilità per ciclisti

e pedoni di muoversi in sicurezza sia all'interno del centro che nelle sue vie di collegamento con le aree periferiche;

- la città prevede di sviluppare una nuova rete di collegamenti lungo i principali corridoi Nord-Sud ed Est-Ovest nella contea, permettendo ai residenti dell'area metropolitana un facile accesso al centro;
- l'aumento di piste ciclabili e pedonali consente più spostamenti senza auto per distanze più lunghe aumentando le opportunità di mobilità per residenti e turisti.

2. Promuovere alloggi accessibili

- negli ultimi anni, Indianapolis ha costruito o riqualificato oltre 1.000 unità abitative a prezzi accessibili in centro città.

3. Migliorare la competitività economica

- sia le piccole imprese locali che le imprese nazionali hanno stabilito vetrine e uffici lungo il sentiero, espandendo le sedi esistenti o aprendone di nuove;
- un miglioramento della qualità della vita si traduce in una forza attrattiva nei confronti di lavoratori ad alta specializzazione.

4. Coordinare le politiche e sbloccare investimenti

- la città è stata in grado di allocare 12.100.000\$ di spesa per i progetti locali. Lo sviluppo del percorso e di tutte le attività collaterali legate ad esso ha portato in pochi anni:
- alla creazione di oltre 11.000 nuovi posti di lavoro, soprattutto legati al turismo;
- a benefit per oltre 863.000.000\$ derivanti da investimenti lungo il sentiero, soprattutto in investimenti immobiliari e nel turismo;
- a un aumento del valore delle proprietà di quasi 50.000.000\$ intorno al percorso;
- a una sensibile riduzione dell'inquinamento e all'aumento della percentuale di cittadini che svolgono attività sportive;
- alla progressiva riduzione dell'utilizzo delle auto, fino a una stima di 300.000 viaggi in auto in meno su base annua, per un risparmio di oltre 24.000.000\$ in benzina.

LO SVILUPPO DELLA CULTURA NEI DIVERSI PIANI STRATEGICI

Gli obiettivi e le conseguenti azioni per sviluppare i sistemi culturali nei piani strategici delle metropoli prese in considerazione variano molto da città in città e sono ovviamente legate al contesto e alle esigenze del momento. Tuttavia, ci sono due principi base che sembrano presenti, anche se in forme e contenuti diversi, nei diversi piani strategici.

Il primo è quello di sottolineare il ruolo della cultura come forza di rinnovamento e di integrazione sociale. Questo può riferirsi ad una rigenerazione strutturale, dove vecchi edifici assumono nuovi usi e funzioni culturali, o dove la cultura aiuta a far rifiorire quartieri e aree più emarginate (come ad esempio, è avvenuto a Buenos Aires, New York, Toronto e Londra). Ma la cultura offre anche la possibilità per una rigenerazione spirituale o emotiva. A Tokyo dopo il terremoto del 2011, a New York dopo il 9/11, a

Johannesburg dopo la fine dell'apartheid, la cultura ha avuto un ruolo determinante nello sviluppare un senso di coesione intorno alla città e spingerla verso una rinascita, prima di tutto nei confronti della cittadinanza stessa.

Il secondo principio, condiviso anche in questo caso da molte delle città prese in esame, è quello di sottolineare l'importanza della collaborazione tra il settore pubblico e privato nei progetti di sviluppo culturale. Ad esempio, molte delle grandi istituzioni culturali di New York, come il Metropolitan Museum e il MoMA, sono gestite privatamente, ma ospitate in edifici di proprietà della città. A Istanbul, fondi statali sostengono teatri privati, mentre a Tokyo istituzioni culturali pubbliche ricercano sempre di più manager con un passato nel settore privato per portare nuove competenze nelle loro organizzazioni.

CITTÀ	MISSION	AZIONE 1	AZIONE 2	AZIONE 3	AZIONE 4
Sidney	Città ricca di cultura, dove condividere e riscoprire stili di vita differenti.	Costruire una politica condivisa di sviluppo e creare lavoro di rete (pubblico-privato, con altre città internazionali, con gli organi centrali dello Stato) per rinforzare l'immagine di Sidney come global city.	Sostenere lo sviluppo e la partecipazione ad attività culturali (favorire investimenti privati, offrire spazi e strutture pubbliche ad attività artistico-culturali...).	Sostenere lo sviluppo e la crescita di un'economia culturale che favorisca il turismo.	Sostenere la riscoperta di tradizioni culturali aborigene e le loro espressioni contemporanee.
Melbourne	Aumentare dotazione di servizi in aree periferiche e sub-regionali.	Aumentare attrattività di aree non centrali ad alto potenziale, attraverso la fornitura di più servizi culturali e la ristrutturazione di spazi pubblici.	Aumentare la rete di infrastrutture per la mobilità interna.	Utilizzare contributi pubblici regionali e statali per sviluppare spazi adibiti a contenuto culturale nelle aree periferiche e sub-regionali	Sostenere l'identità multiculturale di Melbourne attraverso fornitura di spazi e strutture pubbliche per attività che incoraggino l'innovazione culturale e l'espressione artistica.
New York	Aumentare dotazione di servizi in aree periferiche e sub-regionali.	Snellimento delle procedure amministrative per l'uso di spazi (parchi) ed edifici pubblici per eventi di carattere culturale per le comunità di residenti.	Fornire finanziamenti di supporto alle organizzazioni culturali locali presenti nelle aree svantaggiate Identificare e gestire cluster (aree) strategici per locali di intrattenimento e vita notturna.	Facilitare partnership tra artisti, organizzazioni culturali ed enti pubblici.	
Londra	Sostenere l'ampia gamma di proposte culturali e i benefici sociali ed economici derivanti da questa.	Tutelare e valorizzare gli spazi di lavoro e di performance creative consentendo di contribuire alla rigenerazione delle aree meno coperte dall'offerta culturale.	Identificare e gestire cluster (aree) strategici per locali di intrattenimento e vita notturna.	Fornire sostegno mirato per le industrie creative, soprattutto in zone carenti di strutture culturali.	Identificare, proteggere e migliorare cluster (aree) strategici di attrazioni turistiche e culturali.

5.2 Il sistema salute, eccellenza dell'area metropolitana

Più di altri, il sistema salute è quello che meglio concretizza il concetto di 'sistema' come rete di attività e funzioni, dove per 'funzione' si intende un insieme omogeneo di attività, a prescindere dal soggetto che le svolge. I due elementi che fanno da discriminante per la definizione delle diverse funzioni diventano allora l'attività svolta – cura, ricerca, formazione, produzione, ecc. – e lo scopo di tale attività – far guarire il paziente, qualificare risorse umane, trovare nuovi farmaci, ecc. – e non il soggetto/attore che la svolge – ospedale, università, impresa, ecc. Infatti se, ad esempio, si prende in considerazione l'ospedale, è ovvio che la sua funzione principale è quella di curare i pazienti, ma nello stesso tempo l'ospedale è anche un importante luogo di formazione, di ricerca e può attivamente supportare azioni di prevenzione. Inoltre, l'ospedale può anche essere visto come importante fonte di occupazione locale e può rispondere a determinati bisogni sociali. Il sistema 'raccolge' le funzioni di tutti gli attori coinvolti: l'attività diventa così elemento caratterizzante che raggruppa tutti quei soggetti che hanno uno stesso scopo¹⁰⁴. Le funzioni/attività intrinseche, connaturate al sistema salute sono:

- le attività di cura e ricovero in strutture ospedaliere;
- le attività di diagnosi, cura e ricovero in strutture non ospedaliere;
- i servizi al cittadino (diversi da quelli di cura e ricovero);
- le attività di ricerca;

- la formazione universitaria e professionale;
- le attività delle imprese di altri settori (intesi nella tradizionale accezione): chimica-farmaceutica, produzione e commercializzazione di dispositivi medici, di prodotti biotecnologici, di software dedicato, produzioni editoriali (case editrici specializzate nella produzione di riviste e pubblicazioni del sistema della salute; inserti tematici di quotidiani nazionali), imprese di servizi (assistenza informatica, logistica e trasporti, servizi di telemedicina...).

A queste attività fa da corollario una serie di funzioni/attività che, pur facendo parte del sistema salute, in qualche modo sono più distanti dal core del sistema stesso, si tratta di:

- attività "collaterali" (ad es.: le residenze convenzionate per l'ospitalità dei parenti dei pazienti ricoverati);
- attività di presidio e di governance;
- attività di supporto al sistema (ad esempio, il venture capital dedicato al sistema o le organizzazioni di volontariato);
- attività di networking (come associazioni no profit tematiche, associazioni professionali e di categoria)¹⁰⁵.

Gli elementi che più stanno incidendo sulle potenzialità di sviluppo del sistema salute sono, da un lato, l'allungamento dell'aspettativa di vita¹⁰⁶ e le maggiori attese di benessere; dall'altro, la crescente possibilità del malato di spostarsi verso strutture di cura che ritiene migliori.

Il costante invecchiamento della popolazione ha aperto il campo a nuove sfide: ad esempio,

¹⁰⁴ La descrizione del sistema salute è ripresa da Airolti A. e Redaelli M. (2009).

¹⁰⁵ Per un maggior dettaglio e per la quantificazione dell'apporto in termini di strutture, occupati, pazienti, istituzioni coinvolte, ecc. si rimanda a Airolti A. e Redaelli M. (2009).

¹⁰⁶ L'aspettativa di vita alla nascita nella UE-28 è superiore a quella della maggior parte delle regioni del mondo (Eurostat, 2013) e continua ad aumentare, portando ad una riduzione dei tassi di mortalità per ogni fascia di età. Oltre allo sviluppo economico e ai progressi in campo medico, accompagnati da un maggior accesso ai servizi sanitari, hanno contribuito a questa crescita anche una migliore istruzione e un miglior tenore di vita complessivo. Nel 2012 l'aspettativa di vita di un neonato nella UE-28 era 80,3 anni (83,1 anni per le femmine e 77,5 anni per i maschi) e nel corso del decennio 2002-12 è aumentata in media di 2,6 anni (2,2 anni per le femmine e 3,0 anni per i maschi). L'aspettativa di vita è in aumento in tutti gli Stati membri, anche se ci sono differenze abbastanza marcate tra i diversi paesi. Con una media di 82,5 anni, nel 2012 la Spagna era lo Stato dell'UE in cui l'aspettativa di vita era più alta. Oltre alla Spagna, la speranza di vita alla nascita era superiore ad 82 anni anche in Italia (la seconda in questa speciale classifica) e in Francia.

l'aumento dei tassi di malattie croniche¹⁰⁷ che richiedono trattamenti di lungo periodo e una attenzione costante al paziente con una incidenza rilevante sia nell'uso delle strutture di cura che nella spesa sanitaria sia pubblica che privata.

Non è un caso che, negli ultimi cinquanta anni, la spesa sanitaria complessiva nei paesi dell'OCSE sia aumentata più rapidamente del PIL degli stessi paesi, ad un tasso medio annuo del 2%. Senza riforme sostanziali che riescano a diminuire la spesa sanitaria, alcune stime¹⁰⁸ indicano che entro il 2040 la spesa complessiva media dei diversi paesi in sanità potrebbe crescere di un altro 50-100%. Tale aumento, se avverato, richiede interventi incisivi per affrontare in modo appropriato la correlazione popolazione che invecchia, malati, marginalità sociale e territoriale, che impone un ripensamento del modello di welfare e del sistema di assistenza sanitario, con

ripercussioni anche sulla struttura della città. Si stanno affermando, infatti, una riprogettazione e un adeguamento delle attuali strutture di cura, conseguenza di un diverso approccio organizzativo dell'assistenza che richiede l'introduzione di strutture innovative nella concezione e nella localizzazione.

Fondamentale, ad esempio, diventa l'accessibilità alle diverse strutture, accessibilità che è assicurata da un lato dalla realizzazione e diffusione di piccole strutture di cura vicine al malato, nel contesto urbano (periferie comprese, naturalmente) e, dall'altro, nella localizzazione di eventuali nuove strutture nei pressi di mezzi di trasporto pubblici, stazioni ferroviarie in primis. Una ridefinizione del sistema sanitario, potrebbe dare maggiore spazio all'intervento di investitori privati sia nell'affiancare il sistema pubblico nell'erogazione di cure che nella realizzazione di nuove, più efficienti, strutture.

PROIEZIONE DELLA SPESA SANITARIA AL 2040 NEI PRINCIPALI PAESI SVILUPPATI, SPESE IN % SUL PIL



Fonte: World Economic Forum (2013).

¹⁰⁷ In Italia la percentuale di residenti con almeno una malattia cronica grave sfiora il 15%, in costante crescita dal 2005, ma questa apparentemente modesta percentuale è responsabile di più del 70% della "domanda" di salute.

¹⁰⁸ Cfr. World Economic Forum (2013) Sustainable Health System.

5.2.1 Nuovi modelli per il sistema salute

Nel 2014, le spese per la sanità in Lombardia, la regione su cui insiste l'area metropolitana,¹⁰⁹ sono pari a 18,9¹¹⁰. Non si hanno elementi per valutare se e in che misura questi dati siano il risultato di politiche di tagli e/o di efficientamento messe in atto dalla regione, né se tale aumento sia stato o meno accompagnato da un miglioramento nelle prestazioni e nella loro offerta¹¹¹. È comunque rilevante il peso della regione sul dato nazionale: la spesa sanitaria il 7,3% lombarda rappresenta ben il 16,7% di quella nazionale. La Lombardia poi si conferma regione benchmark nell'analisi dell'efficienza della spesa: a fronte, infatti, della quota di spesa inefficiente più bassa, presenta anche il più alto livello di offerta essendo l'unica regione a mostrare un output-gap positivo¹¹². All'interno del panorama italiano entrambe le regioni risultano virtuose: il SSN della Lombardia garantisce l'universalità nell'accesso alle cure a fronte di una ridotta incidenza della spesa sanitaria pubblica sul PIL (5,9%), molto inferiore alla media italiana (8,6%)¹¹³ e a quella EU-28 (7,2%), questa incidenza aumenta al 7,5% per la Regione Piemonte, ma rimane comunque inferiore alla media delle regioni italiane.

A fronte di questi dati, anche in Italia è all'ordine del giorno la necessità di pensare a sistemi sanitari che siano sempre più sostenibili, e non è possibile raggiungere questo obiettivo senza immaginare un cambiamento, non solo nelle pratiche, ma anche nell'approccio al malato e, soprattutto, nell'approccio di quest'ultimo; alla malattia. Il cambiamento necessario deve essere finalizzato a coinvolgere in prima persona anche i malati, portandoli a pensare al sistema sanitario non esclusivamente come l'insieme di strutture e

processi di trattamento e cura (in primis negli ospedali), ma come un sistema che comprenda anche le politiche, i prodotti e i servizi volti alla prevenzione delle malattie e alla ricerca del benessere. Solo attraverso investimenti in queste politiche e in un cambio di paradigma da un sistema con al centro la sanità (*healthcare*) ad un sistema con al centro la salute (*health*) sarà possibile rispondere alle crescenti richieste di miglioramento dei servizi sociosanitari, mantenendo al tempo stesso la sostenibilità economica del sistema.

Sintetizzando, la crescente domanda di servizi per la salute deriva da quattro fattori¹¹⁴:

- aumento dell'età media della popolazione;
- aumento delle patologie determinate da uno stile di vita poco sano;
- maggiori aspettative da parte dell'utenza, che ricerca livelli più alti di benessere complessivo;
- ancora poca consapevolezza rispetto al costo delle cure mediche.

Di contro, dal lato dell'offerta di servizi, il costo delle cure mediche continua a salire, mentre le risorse non sono allocate nella maniera più ottimale. L'aumento del costo delle cure è, a sua volta, riconducibile a quattro fattori principali:

- l'impiego di nuove e più costose terapie e tecnologie;
- la focalizzazione sui risultati, indipendentemente dai costi delle cure;
- modelli organizzativi antiquati e lenti ad evolvere, anche a causa di forti resistenze interne;
- il sistema di incentivi che non premia il valore.

¹⁰⁹ Purtroppo le statistiche sulla salute restituiscono dati prevalentemente a livello regionale, rendendo impossibili analisi di maggior dettaglio. Il Piemonte è tra le Regioni in piano di rientro "leggero" dal 2010. I piani di rientro sono finalizzati a verificare la qualità delle prestazioni ed a raggiungere il riequilibrio dei conti dei servizi sanitari regionali.

¹¹⁰ Fonte: dati AGENAS - Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali, 2015.

¹¹¹ Il Piemonte è tra le Regioni in piano di rientro "leggero" dal 2010.

¹¹² Pammolli F., Porcelli F., Vidoli F., Borà G. (2015).

¹¹³ La riforma del Sistema Sanitario in Lombardia, Confindustria, 2015.

¹¹⁴ Cfr. World Economic Forum (2013).

Gran parte del dibattito in corso sul futuro dei sistemi sanitari nei paesi più avanzati è caratterizzata dall'esigenza di trovare soluzioni che mettano in equilibrio domanda e offerta di salute: la soluzione adottata è troppo spesso a breve termine, quindi incapace di produrre cambiamenti significativi in un sistema chiamato a garantire efficacia e performance costanti, senza riuscire ad intervenire sui costi (o almeno a contenerne aumenti eccessivi).

Un cambiamento tangibile richiede un approccio coordinato che preveda il coinvolgimento attivo di tutti gli attori del sistema e non solo del settore sanitario in senso stretto: una maggiore integrazione tra sistema della formazione e strutture di cura assicurerebbe, ad esempio, una forza lavoro più idonea rispetto alle innovazioni in corso.

5.2.2 Il sistema salute nell'area metropolitana milanese: valore da incrementare e opportunità di sviluppo

Con 183 strutture di ricovero pubbliche e private (accreditate e non) attive nel 2015, l'area metropolitana rappresenta quasi il 17% dell'offerta italiana¹¹⁵. In termini di occupazione, le aziende ospedaliere (integrate e non con l'università) e gli IRCSS (pubblici e privati

accreditati) dell'area metropolitana rappresentano il 16,8% del corrispettivo totale nazionale.

Il sistema della salute è sicuramente una eccellenza, in grado di offrire servizi di frontiera per molte patologie e prodotti (dai farmaci agli strumenti medici/diagnostici) innovativi, grazie ad una concentrazione di strutture di ricerca pubbliche e private all'avanguardia a livello mondiale. Altro suo punto di forza è la compresenza a livelli di eccellenza di tutti gli attori che partecipano al sistema, attori spesso già inseriti in una rete consolidata di collaborazione che si spinge oltre i confini nazionali: è di fatto una rete già efficiente che alimenta anche un circolo virtuoso di servizi, accoglienza, residenza per pazienti, familiari e lavoratori...

Nello stesso tempo, il sistema rappresenta per tutta l'area una opportunità di sviluppo se, mantenendo elevati standard di qualità, continua ad attrarre sia capitale umano ad alta specializzazione che malati. Un passaggio in questa direzione è lo sviluppo della filiera, oggi in nuce, che lega 'ricerca-diagnosi-terapia-monitoraggio', filiera che, tra l'altro, riduce al minimo l'ospedalizzazione e, quindi, ridimensiona le strutture ospedaliere, almeno nella loro componente 'degenza'.

¹¹⁵ Secondo i dati del Ministero della Salute, gli istituti di cura sono 1.091. Nella salute gli occupati sono 629.713, ripartiti in: 70,9% in ruoli sanitari, 17,7% in ruoli tecnici e 11,2% in amministrazione.

AREA METROPOLITANA. STRUTTURE DI RICOVERO PUBBLICHE E PRIVATE

(accreditate e non), attive al 30.09.2015

STRUTTURE	TOTALE	POSTI LETTO			
		ORDINARI	DAY HOSPITAL	DAY SURGERY	TOTALE
Azienda Ospedaliera	28	2.627	230	134	2.991
Azienda ospedaliera integrata con l'università	3	2.125	283	116	2.524
CC privata accreditata	89	12.326	441	519	13.286
CC privata non accreditata	18				
IRCCS Fondazione	5	4.543	554	99	5.196
IRCCS privato	21	9.860	826	167	10.853
IRCCS pubblico	1	120	0	0	120
Istituto qualificato presidio della U.S.L./A.S.L.	6	752	139	30	921
Ospedale a gestione diretta	1	46.285	4.431	1.791	52.507
Ospedale classificato o assimilato*	11	1.298	100	68	1.466
Totale	183	79.936	7.004	2.924	89.864

* ai sensi dell'art. 1, ultimo comma, della Legge 132/1968. IRCCS-Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico¹¹⁶. Fonte: Ministero della Salute.

L'efficienza del sistema milanese deriva in buona parte dalla competizione tra un numero rilevante di strutture pubbliche e private di eccellenza, spesso impegnate in una intensa attività di ricerca di frontiera, tanto da essere punto di riferimento mondiale nel trattamento di alcune patologie e in alcune tipologie di interventi chirurgici.

La qualità delle prestazioni offerte ha tra gli effetti una elevata attrattività del sistema lombardo rispetto ad altre regioni. La Lombardia, infatti, è la prima tra le regioni italiane in termini assoluti per la mobilità di malati in entrata sia per quanto

riguarda il totale delle relative entrate che per il saldo netto tra ricavi e costi (555 milioni di euro, in aumento rispetto al 2012). Nell'esercizio della loro libertà di scelta del luogo di cura, cittadini di altre regioni scelgono di farsi curare in Lombardia, con positivi risvolti anche sul piano occupazionale di questa regione.

Il Piemonte presenta un tasso di attrazione minore, e un più alto tasso di fuga, ma negli ultimi 20 anni è sensibilmente migliorato (dal 1997 al 2011 il tasso di attrazione è aumentato di 4,1 punti percentuali).

CAPACITÀ DI ATTRAZIONE DELL'OFFERTA SANITARIA

Dati al 2011 e variazioni su 1997

	Tasso % di fuga 1997	Tasso % di fuga 2011	Variazione % nel tasso di fuga	Tasso % di attrazione 1997	Tasso % di attrazione 2011	Variazione % nel tasso di attrazione
Lombardia	3,9	3,8	-0,1	6,4	9,0	2,6

Fonte: Elaborazione MAKNO su dati ISTAT.

¹¹⁶Secondo la definizione fornita dal Ministero della Salute gli IRCCS sono "ospedali di eccellenza (pubblici e privati) con finalità di ricerca in campo biomedico e gestionale dei servizi sanitari." <http://www.ministerosalute.it>.

Quasi il 60% del valore della produzione che riguarda pazienti provenienti da altre regioni è ottenuta da strutture private: la qualità della loro offerta si traduce in alta capacità di attrarre pazienti da altre regioni e, in prospettiva, da altri paesi europei. Questa capacità di attrazione porta risorse preziose: nel 2013, ad esempio, il saldo di mobilità positivo di circa 225.000 dimissioni ospedaliere ha consentito al sistema lombardo di incassare più di mezzo miliardo di euro. A questi introiti si aggiungono anche aspetti non monetari come l'attrazione di competenze e di investimenti. Il sistema lombardo si caratterizza, infatti, anche per la sua configurazione 'industriale', con conseguenze significative per tutta la filiera. I vantaggi relativi alla maggiore attrattività extra-regione hanno ripercussioni positive sui risultati raggiunti da quei comparti

industriali che, come le biotecnologie, l'industria farmaceutica e quella dei dispositivi biomedicali e diagnostici, sono parte integrante del sistema salute e riescono ad attrarre investimenti che creano occupazione qualificata per il territorio. Infatti, nella classifica delle prime sei regioni italiane per fatturato e numero di industrie biomedicali, sono presenti sia Lombardia che Piemonte, con un predominio assoluto della Lombardia, dove si produce ben il 50% del fatturato complessivo delle industrie biomedicali in Italia.

L'eccellenza del sistema della salute lombardo è riscontrabile anche nell'importante contributo in termini di produzione scientifica: superiore di ben 11 volte rispetto all'Emilia Romagna (56,1% di tutta la produzione scientifica degli IRCCS contro il 4,9%) e di 21 rispetto al Veneto (2,6%).

INDUSTRIA BIOMEDICALE: LE PRIME SEI REGIONI PER FATTURATO E NUMERO DI IMPRESE

Regioni	Fatturato (%) 2013	Imprese (%) 2014
Lombardia	50,0%	28,1%
Lazio	12,3%	13,0%
E. Romagna	11,0%	10,8%
Veneto	5,9%	9,5%
Toscana	5,6%	6,2%
Piemonte	3,6%	5,4%

Fonte: Confindustria (2015).

A questo successo contribuiscono in modo significativo gli IRCCS che rappresentano un nodo centrale nel sistema salute. Gli IRCCS, oltre a fornire al territorio una quota importante di servizi ospedalieri, contribuiscono all'attrattività extra-regione per circa il 50% (mobilità attiva) e alla produzione scientifica per il 77%.

Alla luce delle prospettive di mobilità transfrontaliera all'interno del territorio UE¹¹⁷, gli

PRODUZIONE SCIENTIFICA DEGLI IRCCS NELLE PRIME REGIONI ITALIANE

Regioni	Impact factor cumulato 2010-2012	Finanziamenti per la ricerca 2011-2013 (mln)
Lombardia	53.271	256
Lazio	15.709	77
Liguria	6.109	38
Emilia Romagna	4.628	26
Friuli	3.779	20
Veneto	2.495	11

Fonte: Confindustria (2015).

IRCCS e l'intera rete di strutture ospedaliere pubbliche e private della Lombardia possono rivelarsi uno straordinario magnete di investimenti con ripercussioni importanti sia sul piano produttivo e imprenditoriale che su quello occupazionale.

Il 'modello lombardo' (nel quale circa il 90% dei servizi offerti è remunerato a prestazione) ha saputo esprimere, già negli anni passati, una forte capacità di innovazione, rispetto al mix di servizi offerto a livello ospedaliero.

¹¹⁷ Come regolata dalla Direttiva 2011/24/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 9 marzo 2011, concernente l'applicazione dei diritti dei pazienti relativi all'assistenza sanitaria transfrontaliera.

Il tasso di ospedalizzazione in Lombardia e in Piemonte è minore rispetto alla media italiana ed è andato diminuendo in misura tendenzialmente costante negli ultimi dieci anni. Il trend verso la diminuzione dei posti letto ordinari, il parallelo aumento di quelli in day hospital e lo

spostamento verso le macro attività ambulatoriali (MAC) e la chirurgia a bassa intensità, è stato accompagnato da un modello sanitario a forte orientamento 'industriale' nella costante ricerca dell'appropriatezza e della qualità delle prestazioni erogate.

TASSO DI OSPEDALIZZAZIONE STANDARDIZZATO, 2012

	REGIME ORDINARIO	DAY HOSPITAL	TOTALE
Lombardia	118,92	22,32	141,24
Italia	114,68	42,41	157,09

Fonte: Ministero della Salute (2012).

5.2.3 Le sfide future

Le principali sfide che i sistemi sanitari devono affrontare nel prossimo futuro emergono¹¹⁸:

1. **Utilizzare il patrimonio di informazioni e banche dati online** per rendere più efficace e più efficiente il sistema sanitario; infatti, un utilizzo strutturato di questi dati permetterebbe di:

- migliorare la conoscenza delle malattie e delle azioni necessarie alla prevenzione;
- avere una visione più aggiornata e complessiva della situazione di salute di un territorio e poter agire di conseguenza con interventi mirati di prevenzione;
- ottimizzare i processi di presa in carico e cura dei pazienti su strutture diverse, rendendo quindi più efficiente l'intero sistema;
- avere maggior informazioni sui costi delle cure e avere quindi dati a supporto delle decisioni anche di investitori privati;
- coinvolgere più direttamente il cittadino, responsabilizzandolo rispetto al suo stato di salute.

Con queste premesse, l'utilizzo dei big data potrebbe migliorare la collaborazione e l'integrazione tra i diversi attori del sistema e quindi, potenzialmente, rendere ancora più efficiente ed efficace il funzionamento del sistema stesso.

2. **Innovare le modalità e le procedure di interazione tra gli attori del sistema salute.**

Nonostante i profondi cambiamenti nelle tipologie di malattie o infortuni più comuni, la struttura dei sistemi sanitari è rimasta pressoché inalterata nel corso dell'ultimo secolo, mentre un sistema più efficiente richiederebbe da una parte l'uso delle tecnologie per facilitare l'interazione medico-paziente e dall'altra un uso più efficiente delle competenze del personale, costretto ad interventi spesso settoriali e specialistici, che limitano la possibilità di diagnosi integrate e più efficace. I tentativi di innovazione attualmente in atto sembrano ricadere in quattro grandi tipologie: modelli di franchising per cure ad alta intensità, ma bassa complessità, aumentando il numero di cliniche ambulatoriali più 'snelle' sul territorio, a

¹¹⁸ Cfr. World Economic Forum (2013).

scapito di grossi ospedali generalisti con più alti costi di gestione; reti tecnologiche a supporto dell'interazione con l'utenza, come il triage telefonico (il processo di determinazione della priorità dei trattamenti dei pazienti in base alla gravità della loro condizione); strutture più specifiche su singoli trattamenti, come il sistema indiano Aravind Eye; modelli di assistenza integrata, come il Kaiser Permanente e Geisinger negli Stati Uniti, il NHS nel Nord Ovest di Londra e Torbay nel Regno Unito, Bundesknappschaft in Germania. Tutte queste innovazioni hanno come comune denominatore un rapporto più stretto e diretto con il paziente, anche grazie ad una maggior capillarità delle strutture di cura sul territorio, un efficientamento dei costi, una standardizzazione delle procedure e un tentativo di aumentare la qualità eliminando gli sprechi.

3. La necessità di pensare a città che siano sempre più sane e sostenibili. Il tema della salute all'interno dei contesti metropolitani diventa sempre più urgente anche a causa dei fenomeni di urbanizzazione in corso, agendo in primo luogo sulla promozione di stili di vita sani e sulla prevenzione.

Se un sistema salute sostenibile è il risultato di modelli urbanistici sostenibili, attenzione all'ambiente, qualità dell'alimentazione, processi educativi, formazione personale e professionale lungo tutto il corso della vita e equilibrio vita-lavoro, la frammentazione degli interventi di prevenzione sul territorio dell'area metropolitana, affidati spesso a singole iniziative di ASL virtuose, non aiuta a raggiungere quegli obiettivi di performance oggi più che mai necessari.

SKÅNE: APPROFONDITA CONOSCENZA DEL TERRITORIO E DELLA DOMANDA IN UNA FORTE PARTNERSHIP TRA PUBBLICO E PRIVATO

In Svezia, il sistema sanitario è simile a quello italiano, ma le risorse sono ripartite in modo migliore che in Italia. Infatti, a fronte di un diverso numero di abitanti (10 milioni in Svezia, 64 in Italia) nei due paesi si spende quasi la stessa percentuale del PIL, circa il 9%. In Svezia la spesa pro capite è leggermente più alta che in Italia, in media 3.400 dollari (contro i 3 mila italiani) e si ha quasi lo stesso numero di medici (3,9 per mille abitanti in Svezia), ma un numero maggiore di infermieri, presenti in modo capillare, 12 ogni mille abitanti contro i sei in Italia. La qualità del sistema sanitario svedese è dimostrata anche dal rapporto tra aspettative di vita e aspettative di vita in salute, che vede il paese scandinavo al primo posto tra i paesi dell'UE.

La Scania (o Skåne) è la contea più meridionale della Svezia e fa parte della regione transnazionale Öresund, connessa a Copenhagen, in Danimarca, da un ponte stradale e ferroviario, oltre che dal trasporto navale. Skåne conta 1,27 milioni di abitanti (pari al 13% del totale della Svezia), la maggiore città è Malmö e ha una superficie totale di poco più di 11.000 km² (il 3% della superficie totale della Svezia). Una delle caratteristiche principali della contea è che quasi un quinto della sua popolazione è nata all'estero, da 193 Paesi.

La contea Skåne riceve fondi da imposte regionali (65%), sussidi governativi (19%), contributi di pazienti (3%) e da altri finanziamenti (13%).

In linea con gli obiettivi europei del programma Health 2020, il consiglio regionale di Skåne si è impegnato a realizzare un

processo di sviluppo del sistema salute, con l'obiettivo di ottenere una crescita più sostenibile e maggiore appeal internazionale per la contea. Il programma ha coinvolto una vasta gamma di soggetti interessati e si presenta, sia come processo che per i risultati raggiunti, come una best practice a livello internazionale.

In particolare, gli obiettivi della strategia di sviluppo regionale per il sistema sanitario pubblico della contea Skåne sono stati:

- garantire salute e una buona qualità della vita di tutti i cittadini di Skåne;
- garantire uno sviluppo più equo e socialmente sostenibile della comunità regionale;
- garantire un percorso di vita incentrato sul benessere a tutti i bambini e giovani che crescono nel territorio nazionale.

Il progetto Open Skåne 2030 ha come obiettivo il miglioramento delle condizioni di salute e di benessere della popolazione nella regione e questo implica avviare azioni che garantiscano una maggiore inclusione sociale e una più equa distribuzione delle strutture di supporto sociale e di cura. Questo processo di sviluppo del sistema salute della Contea si è mosso, inoltre, partendo dalla consapevolezza di dover rispondere ad una domanda non più solo locale: la crescente internazionalizzazione e la maggior capacità di mobilità degli individui porta come conseguenza la necessità di agire a livello globale. Ne segue l'importanza di assumere una prospettiva transfrontaliera, rispondendo ai bisogni delle regioni confinanti: da Copenhagen, Danimarca fino ad Amburgo, Germania.

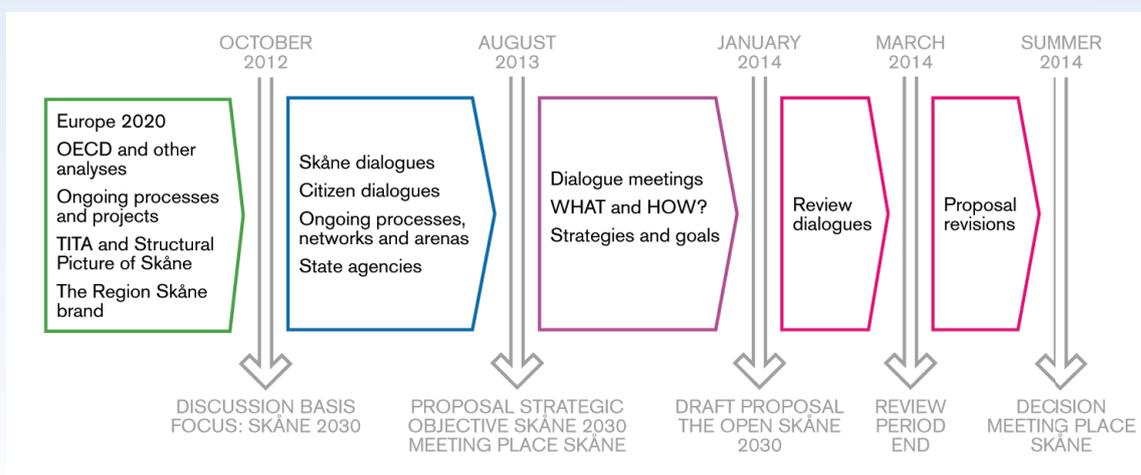
La strategia di sviluppo regionale Skåne 2030 è un processo che coinvolge molti attori, dallo stato alle istituzioni locali, senza tralasciare i privati. Infatti una delle caratteristiche principali di tale strategia è la sua trasversalità, la sua integrazione con molti altri processi e sistemi, inevitabilmente connessi al sistema salute: dalla loro unione nasce lo sviluppo a livello regionale e locale.

I diversi, possibili elementi da integrare comprendono: la strategia di innovazione internazionale, le strategie per il policentrismo della regione, il programma di trasporto pubblico, il sistema di mobilità, nuove infrastrutture di ricerca, le piattaforme di sviluppo dell'imprenditorialità della contea Skåne, le strategie di formazione e inserimento al lavoro, le politiche di pari opportunità, le campagne di comunicazione per la salute pubblica, il programma di attenzione all'ambiente, le politiche energetiche, il programma rurale, i piani di supporto allo sviluppo delle organizzazioni non governative (ONG) di settore, le strategie di sviluppo culturale e i piani di sviluppo del territorio... Ciascuno di questi interventi ha una ricaduta, diretta o indiretta, sul sistema

salute e l'assunto di base di Open Skåne 2030 è che per immaginare un sistema che sia davvero sostenibile ed efficace è necessaria una visione d'insieme, trasversale a molte delle altre politiche di sviluppo del territorio. Il piano d'azione prevede quindi un miglioramento della salute pubblica attraverso la cooperazione tra i diversi istituti di cura (9 ospedali, tutti a non più di un'ora di macchina l'uno dall'altro e oltre 100 cliniche e centri ambulatoriali sparsi sul territorio, tutti in rete tra loro, per un totale di oltre 30.000 professionisti) e tutti gli attori coinvolti e si propone di creare le migliori le condizioni per la loro partecipazione, rendendo l'intero sistema più efficiente.

Un altro fattore importante è stato l'impegno della contea Skåne nel realizzare un processo partecipativo per la cittadinanza (fig...), operando su due fronti: da una parte, con un'analisi dei bisogni del territorio e una mappatura delle condizioni di salute dei residenti, dall'altra con un processo di coinvolgimento che avesse come output la proposta di ipotesi di sviluppo bottom-up, dove fossero gli stessi cittadini a suggerire come trasformare il territorio.

PROCESSO PARTECIPATIVO PER LA REALIZZAZIONE DEL PIANO OPEN SKÅNE 2030



Fonte: Open Skåne.

Nel giugno 2014, il Comitato Esecutivo Regionale di Skåne ha deciso all'unanimità di adottare la strategia di sviluppo regionale, l'Open Skåne 2030, risultato di un dialogo con i cittadini, la società civile, le imprese private e il settore pubblico. L'obiettivo è quello di completare il processi di sviluppo del sistema entro il 2030, partendo da cinque priorità, cinque linee guida che coinvolgono sia il singolo cittadino sia la comunità internazionale allargata e mirano a rafforzare l'immagine della Regione di Skåne. Le linee guida sono:

- migliorare la qualità della vita;
- assicurare una crescita sostenibile;
- trarre i massimi benefici dalla struttura urbana policentrica della Contea;

- sviluppare servizi di welfare per il futuro;
- essere attrattiva e livello globale.

Un'ultima fondamentale caratteristica di questo progetto è il processo di monitoraggio continuo e di valutazione dei risultati raggiunti. In primis sono stati individuati quelli che sono gli indicatori determinanti per valutare il livello di salute della Contea, indicatori che coinvolgessero non solo la salute del cittadino in senso stretto, ma anche la qualità della vita. Quindi, in accordo con i diversi attori coinvolti, si è identificato un processo di monitoraggio di tali indicatori continuo nel tempo, accompagnato da una strategia di interventi mirati per correggere eventuali malfunzionamenti del processo.

IL SISTEMA SALUTE NEI PIANI STRATEGICI

Le tre sfide globali sintetizzate in: raccogliere e utilizzare i dati e le informazioni disponibili, innovare le procedure e i modelli di funzionamento del sistema e progettare città orientate al benessere e alla salute, sono anche le direttive principali verso cui i sistemi sanitari del mondo stanno puntando per raggiungere la sostenibilità economica. Ogni cambiamento radicale implica inevitabilmente errori e quindi diventa ancora più importante allargare la visione agli sviluppi e alle azioni messe in atto

dalle altre grandi metropoli mondiali. Infatti, se da una parte è vero che i sistemi sanitari nazionali sono il risultato di variabili sociali, economiche, politiche, culturali particolari e sono quindi diversi da paese a paese, queste sfide sono comuni a tutti i paesi e a tutte le aree metropolitane e poter studiare le soluzioni adottate da altri, allargando lo sguardo, diventa in questa fase di trasformazione assolutamente necessario.

CITTÀ	MISSION	AZIONE 1	AZIONE 2	AZIONE 3	AZIONE 4
Londra	Mantenere alta ovunque la qualità dei servizi di prevenzione e cura.	Pianificazione e realizzazione di nuove strutture nelle aree meno servite.	Promuovere Londra come centro di eccellenza.	Risolvere il problema degli alloggi del personale.	Prevenire le nuove esigenze della popolazione residente.
New York	Accesso ai servizi pubblici di cura essenziali in ogni zona della città.	Passare da un modello centrato sulla cura a un modello centrato sulla persona.	Condivisione dei dati dei pazienti in rete.	Creazione di nuove cliniche nelle comunità meno presidiate,	Condivisione di obiettivi e visione con lo Stato di New York per recuperare i fondi necessari.
Melbourne	Garantire a tutti i servizi di cura.	Ricollocare alcune strutture in accordo con il piano dei trasporti.	Facilitare il contributo delle organizzazioni no-profit.	Facilitare partnership tra artisti, organizzazioni culturali ed enti pubblici.	
Vienna	Alta qualità della vita per tutti, indipendentemente da sesso, contesto sociale o età.	Organizzazione delle aree verdi, ciclabili e pedonabili in tutta l'area metropolitana	Efficientamento dei processi per garantire un sistema pubblico equo e a basso costo.	Riorganizzazione dei servizi di cura per far fronte ai cambi demografici.	Impegno educativo nei contesti scolastici.

5.3 Il sistema università e ricerca

Uno degli effetti dirompenti delle nuove tecnologie informatiche e delle forze trainanti della globalizzazione è la cancellazione delle barriere al trasferimento della conoscenza e delle informazioni, fattore che consente la disarticolazione spaziale dei processi di produzione e il coordinamento su scala mondiale, ad esempio, di operazioni finanziarie.

Eppure la 'produzione' di conoscenza è ancora un processo intrinsecamente locale, che si nutre di specificità territoriali¹¹⁹ come la cultura e la creatività locale, le strutture sociali e politiche che governano quella specifica area, le direttrici di sviluppo economico del territorio e il livello di istruzione superiore, soprattutto universitaria. Inoltre, la conoscenza prodotta in un determinato luogo contribuisce in modo determinante allo sviluppo del luogo stesso, soprattutto nella misura in cui tale conoscenza è finalizzata, messa a disposizione e utilizzata dai sistemi produttivi locali: un tale circolo virtuoso avviene con maggiore frequenza nelle città e nelle grandi aree metropolitane¹²⁰. La generazione di nuova conoscenza è dunque intrinseca e, nello stesso tempo, indispensabile, allo sviluppo globale, ma diventa anche un fattore di vantaggio competitivo per l'area dove è prodotta. Quanto più si sviluppa un legame sinergico tra le strutture che producono conoscenza (in primis le strutture di ricerca universitarie) e il tessuto produttivo che ospita e utilizza queste strutture, tanto più i due attori (e di conseguenza l'intera comunità) possono beneficiare di rilevanti economie esterne. Il ruolo dell'istruzione superiore nello sviluppo locale dipende in modo cruciale¹²¹ dalla capacità del sistema di bilanciare le molteplici relazioni che si stabiliscono tra le diverse parti

interessate, e in particolare tra le strutture universitarie (comprendendo sia gli studenti che i docenti/ricercatori), il sistema produttivo (le aziende sul territorio) e la comunità locale (i cittadini e l'amministrazione pubblica). Il modello che spiega la relazione tra questi tre attori è conosciuto come 'modello a tripla elica', e vede le università come suo perno fondante. Infatti le università e i centri di ricerca hanno forti impatti locali diretti, perché influenzano occupazione e sviluppo economico; indiretti, perché contribuiscono a una migliore preparazione delle risorse umane¹²².

Storicamente, al rafforzamento del loro ruolo della città come hub economico e scientifico dell'economia globale, i policy maker cercano di consolidare il ruolo delle università e dei centri di ricerca come catalizzatori di risorse e investimenti sul territorio¹²³. Come conseguenza, da una parte le università sono sempre più integrate in reti specializzate a carattere prevalentemente locale, dall'altra aumenta la dipendenza della ricerca da finanziamenti privati, in genere presenti sul territorio¹²⁴. Le università assumono sempre più il ruolo di 'networker' intorno ad iniziative di sviluppo e pipelining di contenuti globali in strutture e processi locali. In questo contesto, aumentano le potenziali sinergie tra università e comunità locali.

5.3.1 Il sistema ricerca e università in Italia

In Italia il modello di sviluppo che ha caratterizzato tradizionalmente la crescita almeno fino agli anni novanta è stato quello dell'innovazione senza investimento in ricerca, modello oggi decisamente inattuale e non in grado di assicurare una adeguata capacità competitiva. Un sistema produttivo (o almeno una sua buona parte) può raggiungere e

¹¹⁹ Castells M. (1996)

¹²⁰ Capel H. (2002)

¹²¹ Tra gli studi che confermano questa relazione, si veda per tutti Russo A.P., Van den Berg J., Lavanga M. (2010)

¹²² Cfr. Felsenstein D. (1995) e Harris R.I.D. (1997)

¹²³ Ohmae K. (1995)

¹²⁴ van den Berg L., Braun E. & Otgaar A.H.J. (2002)

rimanere sulla frontiera tecnologica – e dunque essere in grado di competere – solo investendo in ricerca e sviluppo e innovando continuamente e radicalmente. Oltre a garantire la crescita economica e la competitività, l'investimento in ricerca promuove la crescita di occupazione, la coesione sociale e la sostenibilità dello sviluppo, come più volte confermato dagli studi OCSE e ribadito dalla strategia per la crescita economica Europa 2020 che fa degli investimenti in ricerca uno dei principali obiettivi. In particolare, l'UE si è data l'obiettivo di raggiungere entro il 2020 una spesa in ricerca e sviluppo pari al 3% del PIL di tutta l'area, facendo in modo che la stessa spesa sia finanziata con una buona integrazione di investimenti pubblici e (soprattutto) privati. Nelle economie più avanzate, infatti, gli investimenti privati sono la voce prevalente, anche se spesso concentrati in pochi campi applicativi, quelli in cui l'innovazione è la chiave del successo economico e dove, quindi, la spesa in ricerca e sviluppo assicura un buon ritorno economico. L'investimento pubblico, invece, va ad integrare il capitale privato nei campi in cui questo è più carente ed è in genere inteso come spesa che permette un generale miglioramento delle condizioni di vita della popolazione.

In Italia, nell'ambito della strategia Europa 2020, l'obiettivo è portare dall'1,25% all'1,53% il PIL investito in ricerca e sviluppo: mediamente gli investimenti in R&D dovrebbero crescere del 2,3% l'anno per raggiungere l'obiettivo auspicato per il 2020. Obiettivo tutt'altro che scontato: nel 2013, ad esempio, l'incremento rilevato da ISTAT negli investimenti è stato pari al 2,3% in valore nominale, pari solo all'1,1% in valori reali, con una spesa in ricerca che non ha raggiunto i 21 miliardi di euro. Non solo la spesa è molto contenuta, ma è anche poco efficiente: "nelle università problemi di struttura, di quantità e di qualità della spesa in R&S non favoriscono la formazione di un modello

di 'ricerca per il mercato', ma lo sviluppo di un sistema di 'ricerca per la ricerca'¹²⁵. Il tutto a fronte di una incapacità di fondo di amministrazioni pubbliche, banche e istituzioni finanziarie a valutare correttamente i progetti di innovazione e la capacità innovativa delle imprese. Le stesse competenze spesso mancano anche nelle imprese che diventano così incapaci di immaginare strategie di sviluppo di medio-lungo periodo.

È dunque urgente superare il modello attuale che vede le università utilizzare fondi pubblici per fare ricerca di base, lasciando ai privati il finanziamento necessario per sviluppare progetti di ricerca applicata. Occorre invece un modello permeabile e di scambio costante, un network integrato e funzionale tra imprese for profit, associazioni non-profit e settore pubblico, come quello che ha segnato la ripresa e il rilancio dell'area metropolitana di Detroit dopo che la sua dichiarazione di bancarotta nel lontano 2013. In Italia, il finanziamento della ricerca è prevalentemente sostenuto da privati con oltre 12 miliardi (il 58% dell'investimento totale) nel 2013. In particolare, in linea con le principali economie europee, le imprese hanno contribuito con 11,5 miliardi; le università con quasi 6 miliardi, a cui vanno aggiunti i quasi 3 miliardi investiti da altre istituzioni pubbliche, per un totale di 8,9 miliardi (il 42% dell'investimento totale).

Un dato che evidenzia la scarsa permeabilità tra mondo del pubblico e mondo delle imprese private nel contesto dell'innovazione in Italia è quello sulle fonti di finanziamento: la ricerca privata è finanziata quasi totalmente da capitali privati (81%), quella pubblica da fondi pubblici (87%). La percentuale di finanziamento 'scambiato' fra i due mondi è minima: il pubblico finanzia la ricerca privata per il 6,4%, il privato finanzia quella pubblica per il 6,1%.

¹²⁵ Cfr. Cappellin et al. (2015), pag. 63.

5.3.2 La ricerca accademica in Italia e nell'area metropolitana

Il secondo Rapporto ANVUR¹²⁶ sottolinea due aspetti positivi del sistema in Italia:

- malgrado la complessiva riduzione dei fondi, docenti e ricercatori italiani riescono ad ottenere un meritevole posizionamento a livello internazionale per quanto concerne i risultati del lavoro di ricerca;
- nonostante il rapporto tra numero di docenti e numero di studenti sia piuttosto elevato, il sistema è capace di contenere la spesa pro capite e fornire una didattica qualitativamente di buon livello.

In sintesi, quindi, è un sistema che sembra fare dell'efficienza la propria caratteristica più importante, che è diventato capace di gestire fondi limitati e in costante riduzione e che produce risultati estremamente interessanti. Il fattore chiave che consente questo risultato è individuato dal rapporto ANVUR nel fatto che "il sistema universitario e quello della ricerca sono i settori dove, a partire dalla cosiddetta 'riforma Gelmini' del 2010, sono stati adottati con maggior profondità ed estensione processi valutativi e meccanismi premiali"¹²⁷, tra cui la sostituzione dell'aumento delle retribuzioni legato all'anzianità con meccanismi che incentivano il merito (salvo poi bloccare questi premi dal 2011 al 2015), il meccanismo dei Nuclei di Valutazione, composti in buona parte da membri esterni agli Atenei e in grado di mettere in atto procedure di Assicurazione della Qualità, e il lavoro della stessa ANVUR di valutazione esterna con visite nei singoli atenei. In sostanza, una delle chiavi del

successo, pur con tutte le difficoltà, è la chiarezza dei processi di definizione degli obiettivi, dei criteri di valutazione e dei processi valutativi, nonché la predisposizione di incentivi per il raggiungimento dei risultati.

Lo stesso rapporto, però, individua anche elementi critici:

- i docenti sono sempre meno e la professionalità del ricercatore a tempo determinato (pur diffusa all'estero) sembra avere difficoltà ad imporsi nel sistema italiano;
- il meccanismo della carriera accademica sembra inceppato: molti dottorandi e assegnisti non completano il percorso perché non riescono a gestire l'incertezza connessa alle retribuzioni incostanti per periodi molto lunghi della vita con conseguenti alti tassi di abbandono di questo percorso e numeri piuttosto consistenti di ricercatori che emigrano all'estero (senza che a questo corrisponda una altrettanto consistente capacità attrattiva sulle eccellenze accademiche extra-italiane)¹²⁸;
- la possibilità di studiare e frequentare un'Università è ancora soggetta a notevoli disparità dovute alla gestione regionale dei fondi per il diritto allo studio;
- la disomogeneità del sistema universitario per l'assenza di modelli unici di valutazione.

Le province coinvolte nell'area metropolitana non costituiscono un'eccezione, dato che la regione Lombardia investe attualmente l'1,30% del suo PIL in ricerca, perfettamente in linea con la media italiana, che si attesta all'1,27%.

¹²⁶ ANVUR- Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca, (2016).

¹²⁷ ANVUR (2016).

¹²⁸ Il saldo tra ricercatori italiani emigrati e stranieri attratti in Italia è fortemente negativo: sul totale dei ricercatori, solo il 3% sono stranieri mentre il 16% (in media circa 3.000 ricercatori all'anno nel periodo che va dal 2010 al 2020) di quelli formati in Italia emigra. In questo modo, il nostro Paese perderà nello stesso periodo risorse per 5 miliardi di euro, investiti in formazione ma che rinforzeranno la capacità innovativa di altri Paesi. Il problema, secondo il CENSIS, sarebbe l'overeducation: l'Italia forma più ricercatori di quelli che il nostro sistema economico può assorbire. Considerando, però, che l'Italia forma già una percentuale di dottori di ricerca piuttosto ridotta rispetto agli altri Paesi europei, appare evidente come in realtà non sia troppo alta l'offerta di ricercatori, ma troppo carente la domanda da parte del settore di ricerca e sviluppo sia pubblico che privato a conferma della mancanza di figure professionali in grado di valutare la qualità dell'innovazione sia nel sistema delle imprese che in quello creditizio/finanziario. Cfr. Censis (2014).

Il tema è stato, peraltro, recentemente portato nell'agenda politica e mediatica dal lancio del progetto Human Technopole, il progetto post-Expo promosso dal Governo, in un'area strategicamente molto importante dell'area metropolitana. La decisione di destinare una parte dell'ex area dei padiglioni di Expo alla ricerca avanzata è senza dubbio un segnale forte da parte del Governo e va nell'auspicata direzione di un riconoscimento, anche formale, della priorità strategica dell'area metropolitana milanese per l'intero paese.

All'interno di un sistema universitario italiano complessivamente non in prima fila nei benchmark europei, l'offerta universitaria dell'area metropolitana rappresenta un'eccellenza e un settore in cui strategicamente occorrerebbe concentrare investimenti pubblici e privati.

I 17 atenei liberi o statali che operano nell'area metropolitana di Milano fanno formazione universitaria a circa 250.000 studenti in tutte le quattro aree individuate dal MIUR: umanistica, sociale, scientifica e sanitaria. Nell'area metropolitana le unità locali (ovvero le strutture) riconducibili, in base alla Classificazione ATECO 2007, alla formazione universitaria sono 92, pari al 17% del totale nazionale e impiegano il 22% degli addetti del sistema in Italia¹²⁹.

Il numero di studenti iscritti in questi atenei è pari al 16% del totale degli studenti universitari italiani iscritti a un corso di laurea nell'a.a. 2014/15: la formazione universitaria dell'area metropolitana è quindi estremamente attrattiva per gli studenti italiani e lo è anche per gli studenti internazionali, se si confronta con la media italiana. Nell'anno accademico 2014/15 si sono immatricolati quasi 3.000 nuovi studenti non italiani, portando a circa 14.000 gli studenti esteri iscritti, il 6% del totale, mentre in Italia sono il 4%¹³⁰.

I dati descrivono quindi una situazione di eccellenza rispetto al contesto italiano ma, per un'area metropolitana che ambisce ad essere motore dello sviluppo nazionale, avere un vantaggio di questo tipo non può e non deve essere sufficiente. Malgrado il trend in crescita, in Italia sono ancora troppo pochi gli studenti che partecipano alla mobilità internazionale in uscita (secondo il rapporto ANVUR meno del 5% dei laureati ha completato almeno 3 mesi di studio all'estero) ed è piuttosto limitato anche il numero di studenti in entrata che, insieme agli studenti stranieri regolarmente iscritti, offrono di fatto la possibilità di un'esperienza e di un confronto internazionale anche a coloro che non possono andare a completare/integrare i propri studi all'estero. Ci sono, quindi, ancora ampi margini di miglioramento nella connessione del sistema di ricerca universitaria con il mondo.

L'offerta di formazione è naturalmente completata, oltre che dai corsi di laurea, anche dall'offerta di master, dalla presenza di laboratori in tutte le discipline, dall'attività di dipartimenti e centri di ricerca che permettono studi avanzati, dalla capacità del sistema universitario di integrarsi con il mondo delle imprese attraverso stage e tirocini... In linea generale, in Italia le università si sono dotate di uffici di job placement, spesso a livello centrale, a volte anche a livello più periferico (rispetto ad una specifica scuola o uno specifico dipartimento). Nell'indisponibilità di dati provinciali, per una valutazione della performance dell'area metropolitana rispetto a quella italiana si considerano i dati del Nord-Ovest come una buona approssimazione dell'area metropolitana che, con i suoi 17 atenei, rappresenta l'85% dell'offerta accademica (su un totale di 20 atenei). L'area nordoccidentale ha in effetti dati leggermente migliori rispetto alla media italiana

¹²⁹ Dati Anagrafe Nazionale degli Studenti

¹³⁰ Fonte: Ministero dell'Università e della Ricerca – Ufficio di Statistica. Indagine sull'Istruzione Universitaria. I dati riportati non tengono conto dei programmi di scambio e mobilità internazionale (Erasmus et similia), ma fanno riferimento solo a coloro che risultano effettivamente iscritti.

nell'offerta di stage e tirocini per i propri studenti, anche grazie ad un più vivace mercato del lavoro che offre certamente più occasioni di inserimento lavorativo a chi è in possesso di un titolo di studio universitario: il rapporto tra stage o tirocini curriculari svolti e numero di iscritti, infatti, è pari

al 16,5% in Italia e al 17,8% nell'area Nord-Ovest.

Si tratta, in ogni caso, di una differenza molto contenuta e sottolinea come la connessione tra università e mondo del lavoro sia ancora un fattore a cui dedicare attenzione.

STARTUP, SPIN-OFF E BREVETTI: QUALE CONTRIBUTO ALL'INNOVAZIONE?

Nel mondo imprenditoriale, startup e spin-off sono gli elementi più immediatamente connessi con la ricerca e l'innovazione. Con il termine startup, al di là degli usi impropri e dell'estensione di significato cui è stato soggetto negli ultimi anni, si fa riferimento a imprese giovani, iniziative imprenditoriali ad alto rischio (e quindi per definizione a forte rischio di fallimento) ma che, grazie anche alla quantità limitata di risorse impiegate, hanno una buona flessibilità e capacità di intercettare nuovi bisogni del mercato e quindi un indubbio portato innovativo.

Dall'altra parte, invece, gli spin-off sono imprese nate attraverso lo scorporamento da una impresa esistente, con cui intrattengono ancora importanti rapporti, soprattutto in termini di trasmissione e condivisione del know-how. Il rischio connesso a questo tipo di impresa, quindi, è in linea di massima inferiore a quello delle startup, ma anche in questo caso si tratta di un attore spesso molto innovativo per l'economia. Quando, in particolare, uno spin-off è di tipo accademico nasce con il dichiarato intento di valorizzare i risultati della ricerca svolta nelle università e nei centri di ricerca. Si tratta, quindi, di un nodo molto importante nella formazione di network di innovazione pubblico-privato-non profit.

In Italia attualmente esistono 1.190 spin-off accademici attivi, intesi come imprese costituite da almeno un docente/ricercatore universitario

o da un ricercatore/dottorando/studente/contrattista che ha svolto ricerca pluriennale su un tema specifico, divenuto poi l'oggetto dell'attività svolta nella nuova impresa. Sono 270 gli spin-off attivi nell'area metropolitana (il 23% del totale), con alla guida la provincia di Milano (79 spin-off). Un elemento di eccellenza da questo punto di vista è il Politecnico di Milano che ha generato 37 spin-off attualmente attivi.

Nel 2014 la vita media degli spin-off era di 6 anni, quindi non stupisce che oltre l'80% delle imprese fosse nato da meno di 10 anni. I settori di attività prevalenti erano il campo dell'ICT (con il 25,8% delle imprese), i servizi per l'innovazione (19,7% del totale) e il settore energia e ambiente (16,0%). Questo tipo di impresa, in Italia, impiega mediamente circa 10 addetti, con il grosso limite che la maggior parte delle figure coinvolte sono "accademici", mentre la partecipazione dei profili tipicamente aziendali è piuttosto limitata. In sostanza l'integrazione di competenze fra pubblico e privato diventa difficile anche nel settore degli spin-off, malgrado questi siano destinati per vocazione a integrare e far interagire i due ambiti.

Tema strategicamente importante anche per le startup è la necessità di creare un ecosistema (inteso sia come sistema di relazioni fra startupper che come sistema di finanziamento all'innovazione frutto di sinergie tra pubblico e privato) che sia prerequisito per lo sviluppo e l'evoluzione complessiva. Per quanto riguarda

le dimensioni del settore, invece, le realtà iscritte al database di indigenidigitali.com sono 602, delle quali 157 nell'area metropolitana (il 26% del totale). L'Osservatorio sulla Digital innovation del Politecnico di Milano¹³¹ conta in Italia 2.716 startup nel 2014, con un clamoroso +120% rispetto alle 1.227 censite l'anno precedente. Inoltre, la Lombardia è la regione italiana più "startup friendly", ospitandone ben 793 (il 29% del totale nazionale), ma anche le altre regioni coinvolte nell'area metropolitana hanno performance di ottimo livello: l'Emilia Romagna, con le sue 349 startup, è seconda in classifica, il Piemonte, a quota 250 startup, è quinta dopo Lazio e Veneto. Analizzando più nel dettaglio i dati della sola Lombardia, le startup innovative sono 592 (il 75% del totale), le startup finanziate sono 67 (la seconda regione in questa graduatoria è il Veneto, con 32 finanziate), la presenza di incubatori è molto alta (21 contro i 12 dell'Emilia Romagna, seconda nel ranking) e anche gli investitori istituzionali sono ben 19 (nel Lazio, secondo, sono solo 4). Si tratta dunque di un'area indubbiamente molto fertile per chi vuole sviluppare una idea imprenditoriale, l'area leader in Italia per questo tipo di impresa, quindi un'area imprescindibile per competere con i benchmark internazionali nell'ambito dell'innovazione d'impresa.

Infine, tra le misure indirette della capacità di

innovazione tecnologica dei processi industriali, si può certamente prendere in considerazione il numero di brevetti. Nel 2015 dall'Italia sono giunti all'EPO (European Patent Office) 3.979 richieste di tutela della proprietà intellettuale, segnando un +9% rispetto all'anno precedente e permettendo all'Italia di entrare nelle prime dieci posizioni nel ranking dei paesi europei che hanno richiesto più brevetti. In particolare, le due regioni a chiedere il maggior numero di brevetti sono state la Lombardia (con il 33% delle richieste, 1.295 richieste) e l'Emilia Romagna (con il 15%). fra le singole città, in testa alla classifica italiana domina l'area metropolitana: Milano è prima con 806 richieste. Dall'altra parte, però, gli stessi dati segnalano anche che l'Italia è solo diciottesima su ventisei nella graduatoria per numero di brevetti pro-capite.

In sintesi l'area metropolitana rispetto al sistema di ricerca e sviluppo ha una posizione di indiscussa leadership in Italia e si candida a poter competere con altre aree dell'Unione Europea, ma non si è ancora liberata dai limiti strutturali del settore che caratterizzano lo scenario italiano (scarsità degli investimenti, bassa capacità di fare rete fra pubblico e privato, difficoltà nella creazione di ecosistemi), rimanendo quindi in secondo piano nella competizione internazionale.

5.3.3 Le sfide del sistema

1. Integrare gli studenti nel tessuto urbano. In diverse città, gli studenti universitari, i docenti e il personale che lavora nelle strutture universitarie arrivano a rappresentare circa il 10% dei residenti con un non trascurabile contributo in termini di

ricadute socioeconomiche. In Gran Bretagna il sistema universitario nel 2011-12 ha generato, nelle città che ospitano università, oltre 73 miliardi di sterline, circa il 2,8% del PIL nazionale, con una occupazione pari al 2,7% della forza lavoro del paese¹³².

¹³¹ The Italian Startup Ecosystem: Who's Who, www.italiastartup.it/whoswho/.

¹³² Analyzing trends (2012)

Gli studenti universitari e, in una certa misura, il resto della comunità accademica sono una popolazione tipicamente urbana che stabilisce importanti relazioni non solo economiche, ma anche sociali e culturali con altri gruppi residenti, incidendo e determinando paesaggi urbani e contribuendo a determinare fattibilità e portata degli scambi di conoscenza.

Gli studenti, infatti, sono consumatori di prodotti culturali e ricreativi¹³³ e, in molti casi, ne sono produttori. Le città con un'ampia popolazione studentesca devono saper offrire adeguate infrastrutture per il tempo libero, cosa che migliora la qualità della vita anche per la popolazione residente. Inoltre, il clima informale e estroverso tipico di un contesto studentesco migliora l'attrattività delle città¹³⁴, con impatti importanti anche in termini di numero crescente di visitatori che apprezzano gli elementi immateriali dell'identità locale, come l'animazione negli spazi pubblici, stili di vita dinamici e multiculturalismo¹³⁵. La mobilità internazionale degli studenti rappresenta poi un'importante fonte di forza lavoro potenziale nell'economia della conoscenza¹³⁶.

Nonostante queste evidenze, confermate da tempo dalla letteratura scientifica di settore, solo raramente il connubio tra università e città ospitante trova sostegno da politiche volte ad una loro gestione strategica comune basate sulle tante, possibili relazioni che le legano¹³⁷ e spesso non si creano le condizioni ottimali per una piena integrazione degli studenti nelle comunità locali, così che ne diventano una sorta di popolazione invisibile, con un ruolo ambiguo nello sviluppo locale e poca presenza nella politica locale.

2. Favorire l'ingresso degli studenti nel mercato del lavoro. Le relazioni dirette tra il settore imprenditoriale locale e i centri di ricerca universitari sono sempre più viste come strategiche da entrambi gli attori e sono in costante aumento. Le università trasferiscono le loro conoscenze al settore privato attraverso partnership, contratti di ricerca e programmi di formazione. Le risorse finanziarie sono utilizzate dall'università per aumentare l'offerta formativa, per acquistare nuova tecnologia e per finanziare programmi di ricerca. Allo stesso tempo, l'università può coinvolgere gli operatori del settore privato nella didattica, mettendo gli studenti a contatto con quell'esperienza pratica sempre più ricercata nel mercato del lavoro. Con lo sviluppo di programmi di formazione permanente e corsi di formazione, gli istituti di istruzione superiore contribuiscono allo sviluppo delle risorse umane delle imprese: esiste dunque una dipendenza a doppio livello tra università e imprese¹³⁸. Questi rapporti di triangolazione tra istruzione superiore, imprese e contesto locale esistono non solo tra le istituzioni, ma anche tra persone, che stabiliscono rapporti di reciproco interesse: gli studenti e la comunità accademica, gli imprenditori e i cittadini. Le istituzioni possono tuttavia intervenire, e giocare un ruolo fondamentale per consolidare questi rapporti; per esempio, l'amministrazione comunale può coinvolgere le università nello sviluppo del piano urbanistico per affrontare il problema degli alloggi per gli studenti, le Camere di Commercio possono favorire partnership tra università e imprese per attivare programmi di stage... Qualsiasi contributo dell'istruzione superiore per lo sviluppo locale può pertanto richiedere

¹³³ Wynne D. e O'Connor J. (1998)

¹³⁴ Allinson J. (2006)

¹³⁵ Richards J. and Wilson J. (2004)

¹³⁶ Williams A.M., Balaz V., and Wallace J. (2004)

¹³⁷ van den Berg L., Braun E., and van Winden A.H.J. (2001)

¹³⁸ Poyago-Theotoky J., Beath J., and Siegel S.S. (2002)

qualche forma di intervento da parte del settore pubblico, per bilanciare le relazioni tra questi tre attori quando si verificano disequilibri (situazione alquanto probabile in un ambiente urbano dinamico). In questo modo, viene riattivato il circolo virtuoso di sviluppo in cui una città più attraente funziona come calamita per investimenti esteri in ricerca e per l'arrivo di studenti stranieri qualificati e questo genera un ambiente ancora più attraente per i cittadini, gli investitori, i turisti.

5.3.4 Le aree di pianificazione strategica

Le università possono rappresentare un valore aggiunto per le città, e le città possono contribuire allo sviluppo delle università¹³⁹, ma sfruttare al meglio le potenzialità di questo rapporto richiede una pianificazione attenta delle diverse variabili in gioco. Una relazione virtuosa è più facile quando si raggiunge l'equilibrio tra i tre attori principali di questa relazione, la comunità ospitante e le sue istituzioni, la comunità imprenditoriale locale e la popolazione universitaria, studenti e comunità accademica. Gli strumenti utilizzati possono includere sovvenzioni e altri meccanismi di sostegno per stage e mobilità del personale (come avviene, ad esempio, a Lille o Utrecht), la costituzione di strutture di condivisione e trasferimento delle conoscenze attraverso parchi scientifici o incubatori di imprese, spin-off di laboratori universitari in stretta vicinanza fisica alle strutture di formazione e campus (come ad esempio a Monaco di Baviera, Eindhoven, Birmingham), e la attivazione di politiche volte ad integrare università e comunità (per esempio, la città di Helsinki finanzia sei cattedre in studi urbani presso l'Università di Helsinki). Una buona gestione della comunità accademica e la progettazione di servizi di alta qualità per l'istruzione, la ricerca, e le attività della vita quotidiana sono importanti tanto quanto le altre azioni atte a promuovere l'economia della conoscenza. Una città deve essere attraente per

la sua comunità accademica in diversi momenti della vita dello studente: dalla scelta del percorso di studi – e questa decisione è sempre meno legata alla sola reputazione delle università, mentre è influenzata dalla qualità della vita percepita nella città – al momento in cui decide il proprio futuro professionale. In sintesi, una strategia che faciliti la relazione tra università e comunità locale (produttiva e non) dovrebbe includere i seguenti punti¹⁴⁰:

- **attrarre studenti:** una delle sfide chiave dell'economia globale è veicolare l'immagine della città come un luogo accogliente, ricco, dinamico, e riuscire di conseguenza ad essere una opzione di scelta significativa per gli studenti più meritevoli;
- **assistenza costante:** offrire servizi di alta qualità per accompagnare la vita degli studenti, in modo da facilitare una migliore integrazione con la comunità ospitante;
- **politiche di housing:** a seconda del contesto locale deve essere identificato il modello ottimale di insediamento per gli studenti (in campus, off campus, misto) in modo da ridurre al minimo l'impatto della domanda degli studenti sul mercato immobiliare locale e, nello stesso tempo assicurare a loro una offerta accessibile;
- **aumentare le opportunità di incontro** tra studenti e gli altri attori locali, per integrarli nella rete di relazioni che caratterizzano il contesto economico locale e migliorare il radicamento dell'università nel tessuto della città;
- **riconoscere un 'diritto di cittadinanza' per gli studenti**, garantendo loro un ruolo nelle decisioni locali, che possono variare da accordi informali di consultazione alla partecipazione diretta alla vita democratica;
- **mantenere gli studenti legati alla città** in modo che il capitale umano formato non venga disperso al termine degli studi.

¹³⁹ Indovina F., (1998).

¹⁴⁰ Russo A.P., van den Berg J., Lavanga M. (2010).

HELSINKI: INNOVAZIONE COME OBIETTIVO DI POLITICHE LOCALI MIRATE

In Europa, la Finlandia è stato uno dei primi paesi a mettere in atto strategie mirate a sviluppare l'economia della conoscenza, ovvero quell'insieme di attività legate alla creazione, produzione, distribuzione e consumo di prodotti/servizi ad elevata intensità di conoscenza. La crisi economica nei primi anni ottanta e, soprattutto, degli anni novanta, hanno operato da incentivo per la pianificazione strategica di questo sviluppo. L'attuale successo di tali attività nella regione di Helsinki si può spiegare da una parte con l'alta qualità dell'istruzione superiore, e dall'altra con le ottime relazioni tra centri di

ricerca (compresi quelli universitari) e imprese, relazioni incoraggiate e supportate dalle istituzioni pubbliche nazionali e locali.

Rispetto al livello di scolarizzazione, Helsinki è una delle città del mondo con il più alto tasso di istruzione nella popolazione residente. In generale, la Finlandia è un paese con un tasso di istruzione superiore alla media europea, e tra i paesi industrializzati è al secondo posto, dopo gli Stati Uniti, come quota del PIL destinata ad investimenti nell'istruzione superiore, a dimostrazione di quanto sia importante per il paese avere un sistema universitario di eccellenza.

TASSO DI LAUREA ATTESO PER I 25-34 ANNI



Fonte: Eurostat.

L'economia della regione è abbastanza solida, anche se la scarsa differenziazione e l'eccessiva dipendenza dal settore ICT la rende suscettibile a sbalzi derivanti dai più generali trend economici a livello globale. Uno dei punti di forza dell'economia finlandese è quello di combinare conoscenze tecnologiche e di design (questa è una delle spiegazioni per il passato successo di Nokia), e questa commistione di competenze avviene anche grazie alla presenza nel territorio di parchi scientifici e business incubator, pensati proprio per favorire lo scambio tra ambiti di

studio differenti e facilitare le relazioni tra mondo accademico e mondo del lavoro. Infatti è proprio questa forte connessione esistente tra università di alto livello, centri di ricerca e imprese a rendere la Regione di Helsinki uno dei luoghi d'Europa con la maggiore propensione all'innovazione e alla produzione di conoscenza.

Non a caso, la regione di Helsinki-Uusimaa risulta al settimo posto in Europa in termini di attrattività per le imprese e gli investitori stranieri, dopo Londra, Parigi, Barcellona e Francoforte e al pari di Lione e Dusseldorf¹⁴¹.

¹⁴¹ Cfr. Ernst & Young (2015).

In questo contesto di successo un ruolo determinante è svolto dagli organi istituzionali e politici, sia a livello locale che a livello nazionale: infatti l'elevato investimento a livello nazionale su temi legati all'innovazione e all'economia della conoscenza rende la Finlandia un precursore rispetto ad altri paesi europei, dove tali politiche sono state impostate in modo sistematico solo negli ultimi anni. In molti paesi europei c'è ancora una grande distanza tra le politiche nazionali di spinta all'innovazione, che danno indirizzi solitamente molto generali, e le competenze e i progetti di sviluppo a livello locale, per forza di cose più specifici e concreti. Troppo spesso, infatti, le politiche nazionali non hanno una connotazione spaziale, cioè non prendono in considerazione le peculiarità e le differenze delle singole regioni nello sviluppo delle politiche di innovazione scientifica. In Finlandia si è scelto invece di concentrare le risorse locali, regionali e nazionali per lo sviluppo di settori competitivi a livello internazionale in contesti specifici. Questo programma è presente nell'intero paese ed è implementato dai Centri Regionali nominati dal Consiglio di Stato, che collaborano a stretto contatto con le università e le aziende.

Un secondo fattore di successo è dovuto al ruolo delle università nello sviluppo della città. Negli ultimi anni sono state infatti messe in campo diverse azioni per rendere la città più

attraente a livello internazionale. Buona parte delle azioni avviate riguardano direttamente il ruolo giocato dalle università che, attraverso programmi di ricerca (come ad esempio il programma *Cities in Transition*), sono chiamate a cooperare con la pubblica amministrazione nella gestione delle politiche urbane, non solo co-progettando gli spazi interni (i campus e i parchi scientifici), ma interi quartieri della città.

Inoltre, sempre per favorire lo sviluppo del sistema universitario, renderlo più competitivo a livello internazionale, e quindi rendere la città nel suo complesso più attraente, uno degli obiettivi della città di Helsinki è rafforzare il suo ruolo di ponte tra l'Europa Occidentale e l'Europa dell'Est, in particolare la Russia, sia attraverso un potenziamento delle infrastrutture (nuove linee ferroviarie, maggior frequenza nei voli aerei) sia attraverso programmi di scambio inter-universitari.

Oltre a potenziare ulteriormente il rapporto tra università e imprese, la prossima sfida che si è posta la città di Helsinki, sfida che rappresenta uno dei punti fondamentali del suo piano strategico, è il passaggio da un modello classico a tripla elica a un modello a quadrupla elica, dove il focus è la partecipazione attiva della cittadinanza attraverso la creazione di piattaforme digitali capaci di coinvolgere i cittadini in processi di co-working creativo.

IL SISTEMA UNIVERSITÀ E RICERCA NEI PIANI STRATEGICI

CITTÀ	MISSION
Londra	Garantire un supporto all'istruzione superiore adeguato a rispondere alle domande di istruzione di una popolazione sempre più vasta e in continuo mutamento, e fornire una maggior scelta, anche nelle parti della città con un più basso livello di istruzione.
Vienna	Un'educazione di alto livello, per garantire a tutti uguali opportunità e possibilità di partecipazione. "Vienna ha 1.7 milioni di cervelli. Usiamoli!"
Berlino	Rafforzare l'economia e il mercato del lavoro attraverso la smart knowledge.
Boston	Rendere Boston sempre più attrattiva per gli studenti di tutto il mondo.

CITTÀ	AZIONE 1	AZIONE 2	AZIONE 3	AZIONE 4
Londra	Creazione di nuovi edifici scolastici (o recupero di edifici già esistenti), incluse scuole pubbliche gratuite, per aumentare le opportunità di partecipare, anche in modi diversi, al sistema educativo della città.	Garantire la presenza di infrastrutture per sostenere lo sviluppo dell'innovazione e la crescita dell'economia con il potenziamento di spazi di incubazione, di servizi di sostegno alle imprese e di centri di ricerca.	Istituzione di un forum per gli istituti di istruzione superiore che lavorino in rete con la cittadinanza per pianificare gli sviluppi futuri dei diversi quartieri, occupandosi in primis di alloggi per studenti e trasporti pubblici.	Incrementare l'accesso alla formazione continua per la gran parte dei londinesi che non hanno una istruzione superiore ma hanno bisogno di sviluppare le competenze necessarie per l'aggiornamento lavorativo.
Vienna	Garantire un sistema di formazione continuo per chiunque ne faccia richiesta, per rispondere agli standard sempre più alti del mercato del lavoro e ridurre al minimo il personale poco qualificato.	Sviluppare la capacità di implementare in tempi rapidi le scoperte scientifiche e le innovazioni tecnologiche provenienti da altri paesi, e la capacità di sviluppare un sistema di istruzione universitaria e R&D di primo livello nel contesto mondiale.	Raggiungere l'obiettivo, entro i prossimi 15 anni, di far diventare il triangolo Vienna-Brno-Bratislava una delle regioni più innovative e orientate al futuro d'Europa, grazie a un forte dinamismo e uno spiccato networking, con Vienna come driver principale della regione.	
Berlino	Migliorare la rete tra le istituzioni di formazione: Intensificare reti e partenariati tra strutture di ricerca e formazione, sia a livello statale (con il vicino stato del Brandeburgo) che a livello internazionale.	Favorire lo sviluppo di molteplici poli di innovazione nella città di Berlino, riqualificando aree in disuso e convertendole in aree per attività imprenditoriali innovative, in particolare focalizzate sulle future tecnologie.	Salvaguardare e sviluppare la conversione di siti industriali in nuove location per il settore manifatturiero e continuare la politica di promozione delle start-up e mantenere l'immagine di leading start-up city in Europa.	Creare una "welcome culture", un approccio non burocratico verso l'integrazione dei lavoratori migranti e delle imprese che vogliono investire sul territorio, anche migliorando delle competenze linguistiche nella PA locale.
Boston	Migliorare la qualità della vita per gli studenti fuori dal campus, attraverso controlli più costanti delle unità abitative, una maggior informazione sull'offerta di case sul territorio, e un sito web ad hoc che aiuti nella ricerca dell'abitazione.	Creare 2.500 posti letto, a prezzi abbordabili, per studenti laureati, aumentando del 40% la possibilità ricettiva della città.	L'amministrazione cittadina deve fare da tramite per facilitare le partnership tra la comunità di studenti ed ex-studenti, le istituzioni pubbliche e i developer privati per trovare le aree idonee e creare dormitori off-campus e student village.	Creare 16.000 nuovi posti letto nel campus, e ridurre del 50% il numero di studenti che vivono fuori dal campus, in accordo con le strutture universitarie.

5.4 Il sistema moda

Il tessile-moda è una delle ricchezze manifatturiere dell'Italia e può continuare a essere volano di crescita per il paese: rientra infatti tra le cosiddette '4 A' (Abbigliamento, Agroalimentare, Arredamento e Automobili), che rappresentano storicamente il cuore del Made in Italy¹⁴². Questo si rivela essere un elemento tanto più importante perché il Made in Italy continua a rappresentare oggi una risorsa fondamentale per l'economia: grazie proprio a questo insieme di 'saper fare', l'industria manifatturiera italiana è sopravvissuta alla crisi, mantenendo una buona quota nel mercato globale, nonostante l'avvento di colossi industriali come la Cina.

Tra le priorità per lo sviluppo del tessile-abbigliamento deve esserci la salvaguardia della filiera, che rappresenta una peculiarità tutta italiana: occorrono interventi mirati per le PMI del settore e per favorire il rientro già in atto di produzioni delocalizzate. Le imprese dal canto loro devono saper affrontare le trasformazioni in corso: i consumatori di oggi e del futuro sono profondamente diversi da quelli di pochi anni fa, per cui devono adattarsi ad una domanda in continua evoluzione e intercettare i potenziali acquirenti delle classi medie dei paesi in via di sviluppo che sono attratti da prodotti di qualità. Le ultime sfilate di Milano dimostrano la capacità di stilisti e aziende di mettere in discussione formule consolidate: sono diminuiti i marchi in passerella, ma sono aumentate le presentazioni per favorire il lavoro dei buyer internazionali. La Camera della moda poi ha presentato un piano per la sostenibilità, anticipando di molto Parigi, New York e Londra, così da attrarre i millennials, consumatori particolarmente attenti all'impatto sociale dei propri comportamenti e di quelli delle aziende e che prediligono prodotti 'naturali'. A

questo si aggiunge la domanda crescente di servizi online e offline, sempre più articolati e sofisticati che richiedono ai grandi marchi – e non solo – urgenti investimenti. "Occorre inoltre tenere conto che dieci anni fa i cinesi non potevano confrontare i prezzi nei diversi Paesi: ora possono farlo ancora prima di partire ed è per questo che le aziende stanno lavorando molto sui listini, puntando a ridurre al minimo le differenze tra Cina ed Europa o Stati Uniti o Giappone"¹⁴³.

Maggior attenzione è dovuta anche all'impatto delle nuove tecnologie sulle modalità di vendita (e di acquisto): "già oggi sales assistant come Marty [piccolo robot di ultima generazione] possono interagire con il personale di vendita e con i clienti, creando curiosità e allo stesso tempo fornendo assistenza 'tecnologica' concreta, che va oltre l'utilizzo dei social media o dell'acquisto online. Robot come questo possono ad esempio riconoscere i sorrisi e contare quanti ne fa il cliente, misurando concretamente la soddisfazione di chi entra in negozio"¹⁴⁴.

Una ulteriore tendenza, già adottata con successo da stilisti italiani di fama mondiale¹⁴⁵, è la diversificazione del portafoglio di offerta in tanti brand con strategie di vendita spalmate su tutti i canali distributivi e a livello geografico. Un altro trend che ha preso avvio nel 2016 è il diverso approccio al retail con il passaggio da una politica delle aperture 'ovunque e comunque' a quella delle chiusure: i network di negozi sono troppo grandi, anche per gruppi come il francese Lvmh o marchi come Louis Vuitton. Alla difficoltà nel raggiungere il break even, si aggiungono la necessità di poter rispondere in modo adeguato all'aumento degli acquisti online e la maggiore attenzione che il cliente chiede in negozio: la grande dimensione diventa spersonalizzante.

¹⁴² La definizione è utilizzata da Fortis M. (2015).

¹⁴³ Intervento di Luca Solca, head of Luxury goods di Exane Bnp Paribas, all'8° Luxury Summit tenutosi a Milano il 26 e 17 maggio 2016.

¹⁴⁴ Intervento di Gianluca Meardi, executive director di PwC, 8° Luxury Summit.

¹⁴⁵ Primo fra tutti: Giorgio Armani.

5.4.1 Le sfide del sistema moda

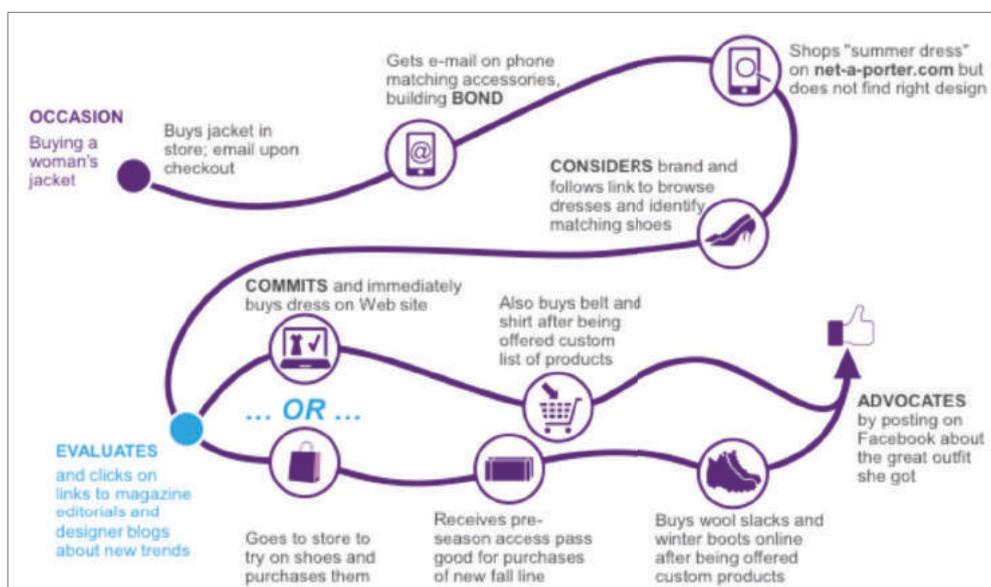
I principali trend¹⁴⁶ che il mercato italiano (e dell'area metropolitana di Milano) del fashion e del design deve fronteggiare per mantenere la posizione di leader nella competizione internazionale sono:

1. **Il cambiamento dei target di mercato.** I target di mercato cambiano continuamente, ma nel giro di pochi anni saranno particolarmente significativi nel mercato del fashion e del design. La popolazione mondiale sta invecchiando rapidamente¹⁴⁷, il potere d'acquisto si sta spostando da Nord a Sud e da Ovest a Est¹⁴⁸, l'aumento della migrazione sta dando origine a nuove profilazioni dei target¹⁴⁷.
2. **Sostenibilità.** I consumatori stanno sempre più sviluppando una coscienza ambientale e considerano il rispetto degli standard di sostenibilità da parte delle aziende come una

condizione necessaria¹⁵⁰ per avere una relazione con il brand. Questa richiesta di sostenibilità si traduce per le imprese nella ricerca di tessuti ecosostenibili, in un'attenzione maggiore a ridurre lo spreco di risorse, nella riduzione delle emissioni di sostanze inquinanti, in un maggiore impegno sociale ed equo trattamento dei dipendenti negli impianti di produzione, e questo comporta un ripensamento completo delle funzioni e dei processi produttivi e distributivi¹⁵¹.

3. **Digitalizzazione.** Sempre di più i consumatori utilizzano piattaforme digitali per ottenere informazioni su tendenze, scambiare esperienze, o confrontare i prezzi, specialmente nel settore moda, e questo porta ad un processo di acquisto sempre meno lineare, nel quale il ruolo dei social network (e di come l'azienda interagisce o meno anche online) diventa fondamentale.

IL PROCESSO DECISIONALE NELL'ACQUISTO DI UN CAPO DI ABBIGLIAMENTO



Fonte: McKinsey&Company (2014).

¹⁴⁶ Questi trend sono rielaborati dal Rapporto McKinsey&Company (2014).

¹⁴⁷ Negli Stati Uniti, per esempio, il segmento dei consumatori over 55 sta crescendo più velocemente di qualsiasi altro, sia in termini di quota sul totale della popolazione sia rispetto alla disponibilità di spesa nel mercato del fashion.

¹⁴⁸ Quindici delle venti città in cui le vendite nel settore abbigliamento hanno trend di crescita più elevati si trovano nei mercati emergenti, in particolare la Cina.

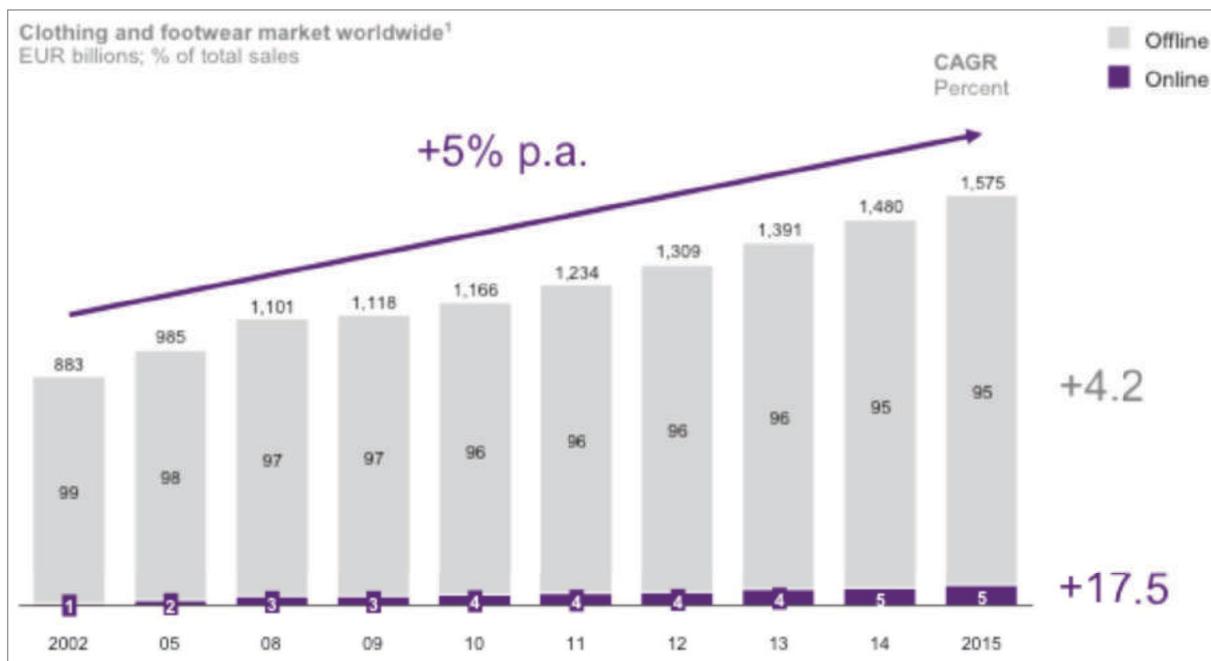
¹⁴⁹ Il potere d'acquisto degli ispanici americani negli Stati Uniti triplicherà entro il 2020.

¹⁵⁰ Anche in risposta a queste sollecitazioni da parte dei consumatori, diversi governi stanno imponendo alle aziende norme ambientali più restrittive che in passato.

¹⁵¹ Anche nell'area metropolitana di Milano non mancano casi di sperimentazione. Le ultime tendenze vedono l'industria della moda orientarsi verso la sostenibilità, le politiche green e l'etica. In alcuni casi coincide con il ritorno alla tradizione artigianale, in altri con la scelta di materie naturali da parte di stilisti e aziende, in altri ancora con la scelta di sistemi di produzione poco inquinanti o di scelte riguardanti gli sviluppi tecnologici dei comparti connessi al sistema.

4. **Convergenza e strategie multicanale.** I canali digitali non servono solo a fornire informazioni pre-acquisto, ma sono diventati piattaforme di transazione di per sé. In primo luogo, grazie ai dispositivi mobili, la vendita online di abbigliamento e scarpe al dettaglio sta crescendo ad un ritmo tre volte superiore

dalla media di mercato¹⁵². Indipendente dai canali e dai dispositivi utilizzati, i consumatori si aspettano un'esperienza d'acquisto senza soluzione di continuità e questo presenta grandi sfide per le aziende di moda e i rivenditori, e richiede maggiori collegamenti tra canali fisici e virtuali.



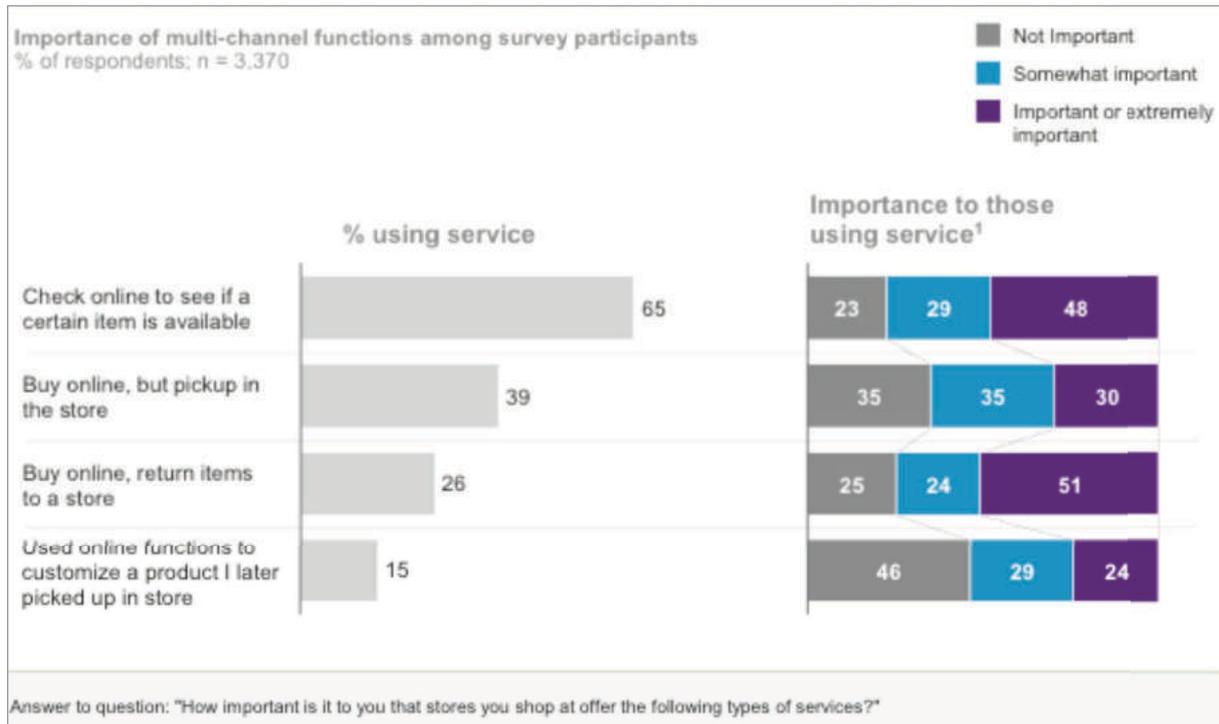
Fonte: McKinsey&Company (2014).

Questo porta anche alla necessità di mettere in atto strategie di vendita multicanali: numerose catene di moda hanno aperto terminali per gli ordini on-line direttamente nei loro punti vendita e molti dei brand leader di mercato hanno

adeguato i loro sistemi di business alle esigenze di un processo di acquisto sempre più multicanale, consentendo ai clienti di ritirare i loro ordini on-line in un negozio a loro scelta nel più breve tempo possibile.

¹⁵² L'e-commerce nel settore luxury ha raggiunto il 7% del mercato nel 2015, quasi raddoppiando rispetto al 2012, ed è particolarmente forte nell'America del Nord.

LA DOMANDA DI MULTICANALITÀ



Fonte: McKinsey&Company (2014).

5. **Gestione dei dati.** Con il moltiplicarsi dei touch point e delle occasioni di ingaggio brand-consumatore i produttori, i rivenditori e i fornitori di servizi stanno raccogliendo sempre più dati sui loro clienti. Sulla base di questi dati, sofisticati algoritmi sono in grado di calcolare con una buona affidabilità il tempo e la tipologia dei futuri acquisti, e questo può portare a progettare diverse forme di advertising personalizzato, nuove interazioni con i clienti e un'offerta di prodotti ad hoc. Ma per fare ciò è necessario elaborare grandi volumi di dati in tempo reale e questo, oltre a richiedere investimenti sempre più massicci nella funzione IT aziendale, implica anche una profonda riorganizzazione interna.

6. **Urbanizzazione.** Entro il 2020, un quarto della ricchezza mondiale sarà concentrata in 60 megalopoli e già oggi una gran parte delle città con i più alti tassi di crescita è al di fuori dell'Europa e del Nord America, soprattutto in Cina e in India. Il futuro impatto di questa urbanizzazione sarà ancora più forte nel settore dell'abbigliamento¹⁵³, attualmente infatti i mercati emergenti in Asia e Sud America rappresentano circa un terzo del fatturato globale per l'abbigliamento femminile, ma nei prossimi 20 anni questa percentuale crescerà di oltre il 50% e per l'industria della moda questo sviluppo darà origine a problematiche strutturali del tutto nuove.

¹⁵³ Ad esempio, la quarta città più grande della Cina, Tianjin, ad oggi conta 13 milioni di residenti e spende in capi di vestiario più di tutta la Svezia, ha un tasso di crescita della popolazione maggiore di New York o Tokyo, e secondo le previsioni nel 2025 sarà tra i 20 mercati di abbigliamento più grandi del mondo.

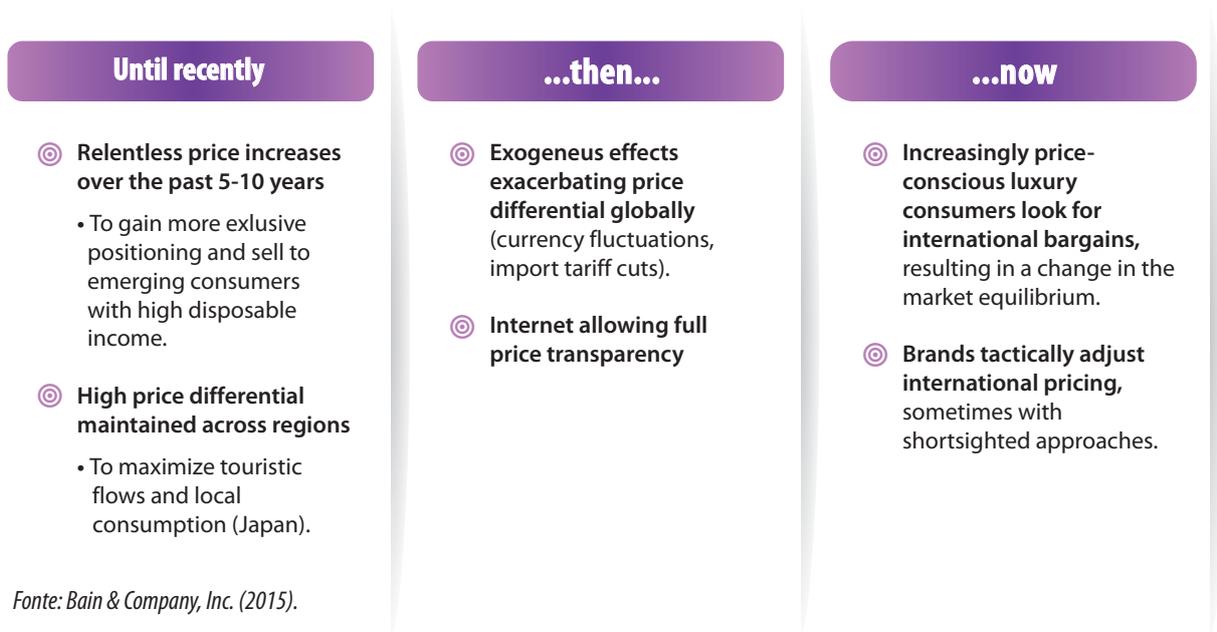
Sulla base di queste tendenze, le aziende di moda a livello mondiale avranno bisogno di sviluppare nuovi modelli che consentano loro una crescita ulteriore, in particolare rispetto alla distribuzione dei prodotti e ai modelli di pricing.

La pressione rispetto ai punti vendita è sempre più alta – nonostante il retail e il negozio monobrand continuo ad essere format vincenti¹⁵⁴ – perché aumenta la concorrenza di internet, e le aspettative degli acquirenti sono in crescita perché i siti on-line sono aperti 24/7, hanno un maggior numero di prodotti in magazzino e le funzioni di navigazione dei siti sono sempre più intuitive, oltre ad offrire meccanismi di promozione solo parzialmente replicabili nel punto vendita (ad esempio offerte giornaliere o aste). Quindi è necessario ripensare al punto vendita, sia rispetto alla sua funzione (guidare le vendite, o rappresentare il brand, offrendo un'esperienza di consumo unica e nel contempo sostenendo l'on-line?) che rispetto alla

sua organizzazione interna (nuovi processi operativi di gestione di ordini e magazzini, nuove metrature, presenza di punti vendita on-line interni al negozio...).

Un'altra delle sfide principali¹⁵⁵ per la maggior parte delle marche di lusso è stabilire il giusto modello di pricing: l'aumento del e-commerce e la crescita del turismo mondiale portano una maggiore trasparenza sui differenziali di prezzo a livello internazionale. Inoltre, gli acquirenti di beni di lusso stanno diventando molto più attenti al prezzo per cercare di conciliare prezzo-valore reale-capacità di spesa. I marchi di lusso devono perciò adottare strategie per mitigare la volatilità a livello locale e globale, gestendo al meglio produzione, magazzini, rimanenze e ribassi nei vari mercati e canali con impatti non trascurabili nella presenza dei punti vendita nelle città e sulla logistica, soprattutto urbana.

Schematizzando, la strategia di prezzo a livello internazionale ha la seguente evoluzione:



¹⁵⁴ Aumento della quota del retail (+2% nel 2015, due volte più veloce del canale all'ingrosso, anche se questo continua ad avere una quota del 66% del mercato) e i 'luxury globe-trotters' hanno fatto aumentare sensibilmente (+18% a prezzi costanti) le performance dei duty free aeroportuali che oggi hanno una quota del 6% del mercato globale del lusso.

¹⁵⁵ Le tendenze emergono dal rapporto di Bain & Company, Altgamma (2015).

5.4.2 I numeri del sistema moda

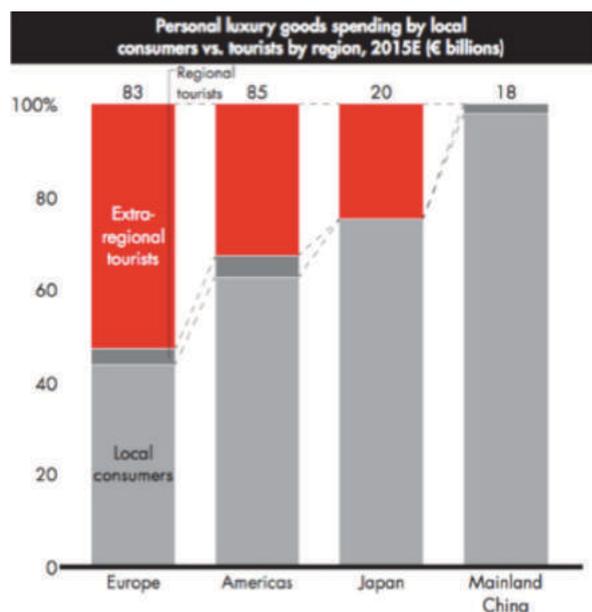
Nel 2015 il mercato dei beni di lusso personali (che rappresentano la metà dei cosiddetti beni di lusso e comprendono quindi non solo abbigliamento, ma anche auto, imbarcazioni, orologi...) è più che triplicato negli ultimi 20 anni, superando i 250 miliardi di euro nel 2015, ovvero un aumento del 13% rispetto al 2014 a cambi correnti, mentre la crescita reale non ha superato l'1%-2%.

Con 76 mld di euro (+2% rispetto al 2013) è l'Europa il continente che ha ottenuto il maggior profitto tra i mercati internazionali, seguita dall'America (72 mld di vendite, ma maggiore

dinamismo con un +3%), Asia continentale (47mld, +1%) e dal Giappone (18 mld, +2%).

In Europa la contrazione dei consumi è stata bilanciata dalla spesa dei turisti stranieri, pari a oltre la metà del totale. È l'Europa infatti il continente dove comprano di più, incentivati dall'assenza di tassazione sui beni di lusso dei loro paesi di provenienza. Ed anche l'Italia ha visto una crescita del 19% dello shopping tax-free nei primi nove mesi del 2015. Dal punto di vista commerciale, in costante aumento sono le vendite in aeroporto, quelle outlet e le vendite online (queste ultime hanno prodotto 12 mld nel 2014, e rappresentano il settore con maggiori prospettive di crescita).

Percentuali di spesa tra locali e turisti per area geografica



Fonte: Bain & Company, Altgamma (2015).

Sulla base di questi dati, diventa evidente come sia di importanza fondamentale per il sistema moda "agganciare" i turisti portandoli all'acquisto (ma anche viceversa, utilizzando lo shopping come driver per favorire il turismo), con strategie di collaborazione tra gli operatori dei due sistemi, specialmente in quelle realtà (come appunto

l'Italia, e l'area metropolitana di Milano) con flussi turistici molto elevati.

Il segmento del lusso, vero motore del settore fashion¹⁵⁶ e che, anche durante gli anni più difficili della crisi, ha mostrato una discreta resilienza e carattere quasi anticiclico, nel 2015 e nei primi mesi del 2016 ha comunque evidenziato un rallentamento, costringendo gli operatori a rivedere strategie e approcci: diventa sempre più urgente riuscire a comprendere e superare la crescente complessità dei mercati sia di acquisto delle materie prime che di sbocco dei prodotti finiti. Per i marchi italiani le prospettive di medio-lungo termine restano però buone, se non ottime: sia per le loro qualità intrinseche sia perché le opportunità nei mercati extra UE – Cina in primis – continueranno a essere motore di crescita di fatturati e utili. Occorrono però due condizioni: la prima è che le associazioni di settore collaborino di più tra loro e con le istituzioni, la seconda è che ogni azienda o brand, anche quando fa parte di un gruppo, rivaluti e sia pronta a cambiare le strategie di breve termine.

¹⁵⁶Il giro d'affari mondiale della moda (beni di lusso per la persona) è stimato in 224 mld di euro nel 2014.

5.4.3 I numeri del sistema moda

Il sistema della moda è un sistema quanto mai italiano. È il made in Italy per eccellenza, quello che, anche grazie ai grandi brand conosciuti in tutto il mondo, fa pensare all'Italia e che in Italia continua a mantenere la sua competitività, soprattutto nel settore lusso, a fronte di un ridimensionamento generale dell'industria moda (che comprende il tessile, l'abbigliamento, pelli, cuoio e calzature).

Negli ultimi 20 anni, a causa della crescente competizione con i paesi a più bassi costi di produzione, il comparto della moda ha subito una forte contrazione che in Lombardia è stata anche più intensa della media italiana¹⁵⁷. In particolare, dal 1995 al 2013 il valore aggiunto del settore è diminuito del 32,3%, in Lombardia del 47,5%. Negli ultimi anni, in particolare, il fatturato delle aziende è cresciuto più per le attività di servizio che per quelle manifatturiere, e i produttori si sono sempre più concentrati sui segmenti di mercato di qualità più elevata, perseguendo ove possibile strategie di internazionalizzazione (soprattutto per le aziende più grandi, in grado di sviluppare in maniera strutturata queste strategie) e di collaborazione con altre aziende non appartenenti al proprio gruppo.

In questo difficile contesto macroeconomico, sono state proprio le aziende della moda italiane e lombarde di più grandi dimensioni a mantenere tassi di crescita positivi: in particolare, i dati per il sistema moda sono molto positivi nel periodo 2010-2015 e proiezioni ancor più positive sono attese in futuro¹⁵⁸. Da sottolineare che dei 15 maggiori gruppi italiani di moda per fatturato, 8 hanno la sede principale all'interno dei confini

dell'area metropolitana di Milano e delle 143 società con fatturato nel 2014 di almeno 100mln di euro, 111 hanno la sede principale nel Nord Italia, a dimostrazione di come nel panorama italiano l'area metropolitana milanese giochi un ruolo trainante per l'intera economia. Il dato di sintesi più significativo di questa indagine è che per entrambi gli aggregati la struttura finanziaria delle aziende appare in media complessivamente solida, indice del fatto che il mercato nel suo complesso è sano.

Nonostante la legittima preoccupazione con cui i gruppi del settore moda guardano alle esportazioni (il dato che più colpisce è il calo delle vendite italiane in Russia e Cina¹⁵⁹), nel 2014 le esportazioni hanno fatto registrare un aumento del 3,8% rispetto all'anno precedente, raggiungendo il nuovo massimo di 28,5 miliardi di euro¹⁶⁰.

Secondo le stime di Mediobanca, e guardando all'Italia, i ricavi aggregati nel periodo 2010-2014 per le aziende moda Italia sono cresciuti del 27,7% e del 30,8 per le top 15. Per le prime si registra un importante fatturato estero, al 60,1% nel 2014, generalmente più accentuato per le seconde. Per quanto riguarda le vendite, sono ancora segni positivi a caratterizzarle: +5,8% rispetto al 2013 per le aziende moda Italia, 5,6% per l'aggregato top15. Nel 2014, è stato il comparto pelletteria ad aver realizzato maggiori profitti (65 mld, 38 borse e 14 calzature, +4% sul 2013), al secondo posto l'abbigliamento (54 mld, +2%), seguito da gioielleria e orologeria (52 mld, +1%) e da cosmesi e profumeria (45 mld, +2%). In termini di addetti, il modello distrettuale italiano, nonostante alcune difficoltà strutturali, emerge ancora con evidenza.

¹⁵⁷ Banca d'Italia (2016b).

¹⁵⁸ R&S Mediobanca (2016), Sono stati elaborati in particolare due aggregati di imprese: il primo, composto dalle top 15, raccoglie i dati di 15 fra i maggiori gruppi della moda con sede in Italia, il secondo, più ampio, relativo alle aziende moda Italia, composto da 143 aziende operative nella filiera della moda, con sede in Italia e con un fatturato di almeno 100 milioni nel 2014.

¹⁵⁹ <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-01-07>.

¹⁶⁰ Servizio Studi e Ricerche Monte dei Paschi di Siena (2016).

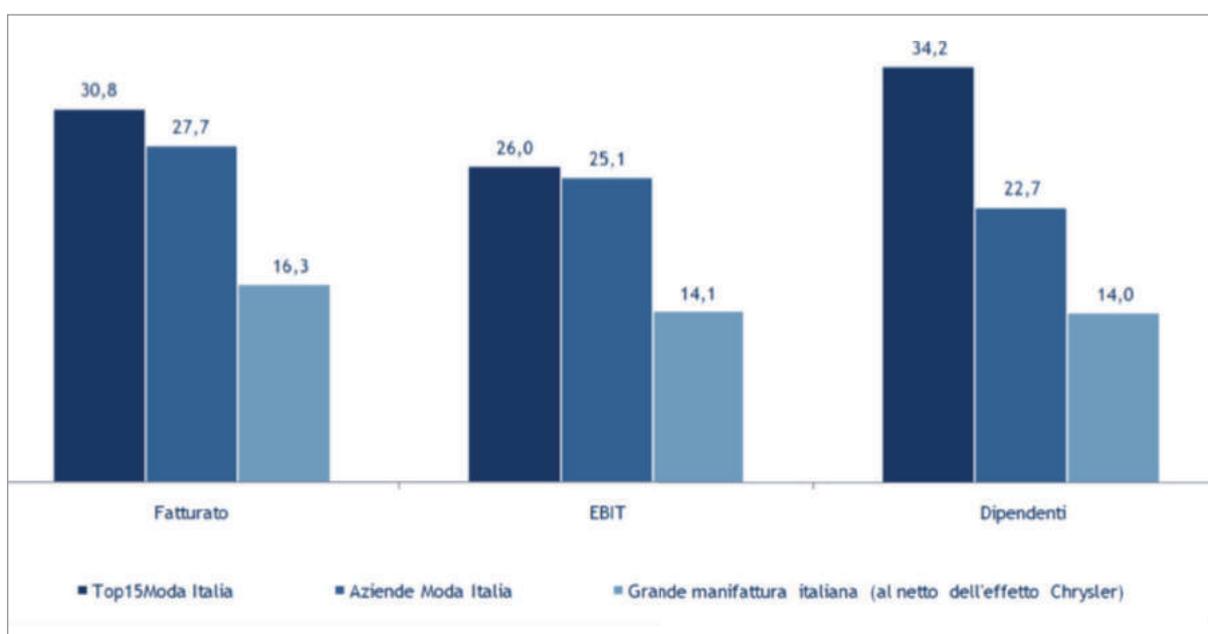
Il distretto industriale svolge il ruolo fondamentale di unire una miriade di piccole e medie imprese (spessissimo specializzate) riuscendo così a ottenere vantaggi fondamentali per il settore tessile-abbigliamento (alta creatività, grande reattività ai cambiamenti della moda) che sono propri delle piccole e medie imprese, con una dimensione d'insieme in grado di competere in un mondo globalizzato con le economie internazionali più forti.

L'aumento delle vendite ha generato un incremento dell'occupazione. Secondo le stime Mediobanca, nel 2012 il settore produttivo della moda dava lavoro a 465.500 persone, ovvero il 14,9% dei dipendenti manifatturieri italiani totali, mentre nel commercio la quota del 14,4% corrispondeva a 257.300 lavoratori. L'aumento degli addetti per le aziende oggetto del rapporto (maggiore nelle aziende di proprietà italiana rispetto a quelle di proprietà straniera) è stato del

22,7% nel periodo 2010-2014, pari a 58 mila dipendenti e oltre 316 mila unità a fine 2014, un aumento del 4,7% rispetto all'anno precedente. L'analisi del costo del lavoro per unità di prodotto (clup) dimostra, però, come alla crescita di produttività, non sia corrisposta una crescita di competitività a causa dell'aumento del costo del lavoro.

I risultati del settore moda sono nettamente migliori dell'intero manifatturiero. La manifattura italiana ha chiuso il 2014 con un calo dello 0,8% sul fatturato, a fronte del +5,8% dell'aggregato aziende moda Italia e del +5,6% delle top 15. Il tratto distintivo di maggiore rilevanza, secondo Mediobanca, è nella struttura finanziaria delle aziende: le imprese di moda sono più capitalizzate, con grandi disponibilità liquide e con debiti finanziari pari a meno del 40% dei mezzi propri per l'insieme delle aziende moda e meno del 25% per le top 15.

VARIAZIONE IN% 2010-2014 TRA AZIENDE MODA E MANIFATTURA



Fonte: Mediobanca (2016).

5.4.4 Il sistema moda nell'area metropolitana

La caratteristica e il successo del sistema della moda milanese derivano dalla presenza di una filiera produttiva molto lunga che comprende molte e diverse attività manifatturiere (il tessile, l'abbigliamento, i prodotti in pelle, gli accessori, ecc.) affiancate e correlate ad attività di design specializzato per la moda, attività di ricerca e sviluppo di nuovi materiali (e quindi anche industrie a cavallo tra la chimica e le biotecnologie), attività di formazione¹⁶¹ sia artigianale che per figure ad alto tasso di specializzazione e, insieme, flessibili (in grado quindi non solo di interpretare il cambiamento, ma di prevederlo, se non di determinarlo). Sono inoltre presenti servizi per le piccole e medie imprese del sistema (come informazione su nuovi mercati, su nuovi prodotti e tecnologie, occasioni di incontro con acquirenti e fornitori internazionali, servizi di comunicazione, giornali e media specializzati, organizzazione di eventi e fiere per il settore tessile come Milano UNICA o per la moda in senso stretto come WHITE-show fair e le Milan Fashion Week). Altro elemento di assoluta rilevanza nella morfologia del sistema è la creatività e la capacità inventiva che delinea soprattutto il design e che sono elementi fortemente riconducibili ai fattori immateriali di una città e di Milano in primo luogo.

La concentrazione geografica delle tante attività che formano il sistema è un forte asset che assicura innovazione e qualità all'intera filiera e consente a

designer e stilisti di avere tutto sotto mano e quindi controllare l'intero processo produttivo e di intervenire in ogni passaggio della produzione, arrivando sino alla supervisione della distribuzione. La presenza e la stretta interconnessione tra manifattura, prevalentemente localizzata nell'area periurbana, e attività di design e formazione concentrate invece nell'area urbana, rappresentano un elemento costituente dell'area metropolitana di cui sottolineano il carattere reticolare.

A queste considerazioni c'è da aggiungere che, pur non potendo vantare grandi primati, l'area torinese conserva un peso non trascurabile nel comparto tessile-abbigliamento¹⁶². I distretti piemontesi hanno storicamente fatto da capofila nei settori tessile e laniero e sono ancora molto numerose le piccole e medie imprese di questo comparto produttivo.

Da un'elaborazione su dati ISTAT, relativi ai comparti individuati attraverso la Classificazione ATECO, in Italia le Unità Locali del sistema moda sono 245.534, mentre gli addetti sono 895.815¹⁶³.

Nella sola Lombardia gli addetti sono circa 189.000, di cui 83.000 a Milano. Il rapporto tra la Lombardia e l'Italia per numero di UL e di addetti nel sistema moda evidenzia il ruolo trainante dell'area metropolitana milanese su tutto il comparto: infatti, mentre il numero di UL nell'area è pari a circa il 14% del totale Italia, il numero di addetti è circa il 21%, a dimostrazione di come le grandi imprese siano, per la maggior parte, localizzate nell'area metropolitana.

¹⁶¹ A Milano hanno sede scuole storiche, come lo IED, l'Istituto Marangoni (frequentato da 1.200 studenti da 50 Paesi con sede anche a Firenze, Londra, Parigi e Shanghai), strutture pubbliche come il Politecnico con il corso di laurea in Design della Moda, la scuola post universitaria Domus Academy dove il 95% degli iscritti ai master del Fashion cluster viene dall'estero, la NABA-Nuova Accademia delle Belle Arti; la business school del Gruppo 24Ore con i master in Luxury&Fashion Management e in Luxury Management.

¹⁶² Unioncamere Piemonte, L'industria della moda in Piemonte tra creatività e innovazione, 2013.

¹⁶³ Prendendo in considerazione la sola Lombardia, nel periodo 2001-2013 il numero di Unità Locali è diminuito del 35,4%, quello degli addetti del 44,3%, mentre la dimensione media delle UL è passata da 9,7 a 8,4 addetti, dati Banca d'Italia (2016b).

UNITÀ LOCALI ATTIVE DEL SISTEMA MODA NELL'AREA METROPOLITANA MILANESE. 2015

CITTÀ	TESSILE	ABBIGLIAMENTO	ARTICOLI IN PELLE E SIMILE	COMMERCIO INGROSSO E DETTAGLIO ART. ABB. E AFFINI	TOTALE SISTEMA MODA
Bergamo	477	710	72	2.157	3.416
Brescia	356	1.137	145	2.446	4.084
Como	731	517	41	1.307	2.596
Cremona	69	192	22	469	752
Lecco	163	146	22	524	855
Lodi	25	69	13	294	401
Mantova	202	960	44	712	1.918
Milano	898	2.703	935	8.391	12.927
Monza e Brianza	305	449	82	1.469	2.305
Pavia	67	219	329	780	1.395
Sondrio	23	31	4	364	422
Varese	892	899	190	1.437	3.418
Lombardia	4.208	8.032	1.899	20.350	34.489

Fonte: Elaborazioni MAKNO su dati ISTAT.

ADDETTI ALLE UNITÀ LOCALI ATTIVE DEL SISTEMA MODA NELL'AREA METROPOLITANA MILANESE. 2015

CITTÀ	TESSILE	ABBIGLIAMENTO	ARTICOLI IN PELLE E SIMILE	COMMERCIO INGROSSO E DETTAGLIO ART. ABB. E AFFINI	TOTALE SISTEMA MODA
Bergamo	477	710	72	2.157	3.416
Brescia	356	1.137	145	2.446	4.084
Como	731	517	41	1.307	2.596
Cremona	69	192	22	469	752
Lecco	163	146	22	524	855
Lodi	25	69	13	294	401
Mantova	202	960	44	712	1.918
Milano	898	2.703	935	8.391	12.927
Monza e Brianza	305	449	82	1.469	2.305
Pavia	67	219	329	780	1.395
Sondrio	23	31	4	364	422
Varese	892	899	190	1.437	3.418
Lombardia	4.208	8.032	1.899	20.350	34.489

Fonte: Elaborazioni MAKNO su dati ISTAT.

L'export sfiora nei primi nove mesi del 2015 i 9 miliardi di euro. La Lombardia esporta soprattutto articoli di abbigliamento, per un valore di 4 miliardi di euro. Seguono i prodotti tessili (quasi 3 miliardi) e gli articoli in pelle (2,1 miliardi). Milano pesa quasi la metà del totale regionale (4,2 miliardi), seguono Como (1,1 miliardi), Varese e Bergamo con oltre 680 milioni.

Le esportazioni si concentrano in Europa, Asia orientale e America settentrionale: quasi un miliardo di euro l'export verso la Francia, 650 milioni di euro verso la Germania e tra i Paesi non UE, in primo piano gli Stati Uniti con 800 milioni di euro e Hong Kong con oltre 700 milioni. È pari a mezzo miliardo di export in Cina, a 400 milioni in Giappone, 300 milioni in Corea del Sud.

IMPORT-EXPORT NEL SISTEMA MODA IN LOMBARDIA

CITTÀ	2014		2015		var 2015/2014	
	import	export	import	export	import	export
Varese	395.335.015	677.859.454	422.562.146	683.690.105	6,9%	0,9%
Como	402.750.364	1.159.345.775	438.628.598	1.116.245.930	8,9%	-3,7%
Sondrio	8.326.992	15.275.173	9.851.873	12.598.909	18,3%	-17,5%
Milano	3.452.050.776	4.024.384.498	3.768.655.495	4.184.102.020	9,2%	4,0%
Bergamo	561.295.901	717.775.976	595.547.031	682.512.740	6,1%	-4,9%
Brescia	405.526.709	518.736.294	411.560.111	526.871.113	1,5%	1,6%
Pavia	74.234.633	162.529.425	75.962.133	152.904.938	2,3%	-5,9%
Cremona	54.414.272	121.129.485	57.257.685	134.089.020	5,2%	10,7%
Mantova	347.963.849	748.175.831	329.274.646	667.147.532	-5,4%	-10,8%
Lecco	94.193.772	197.615.987	108.812.073	206.852.455	15,5%	4,7%
Lodi	49.458.752	29.040.618	52.638.342	50.354.570	6,4%	73,4%
Monza e Brianza	255.108.471	391.753.784	306.205.929	377.137.869	20,0%	-3,7%
Lombardia	6.100.659.506	8.763.622.300	6.576.956.062	8.794.507.201	7,8%	0,4%

Fonte: CCIAA Milano, 2016.

Tra le linee di intervento per lo sviluppo del sistema si evidenzia:

- la necessità di rafforzare la collaborazione con la CNMI per migliorare il coordinamento di un evento pubblico, come le Fashion Week, così da trasformare le settimane della moda da un evento internazionale, ma esclusivo, dedicato esclusivamente ai soli operatori, in un happening aperto ai cittadini. La realizzazione di eventi gratuiti, aperti al pubblico, è un modo per trasformare un importante e irrinunciabile evento economico in un'occasione culturale per la città;
- l'evento delle sfilate, per il loro carattere di momento cruciale di incontro tra domanda e offerta, difficilmente può essere portato fuori dalla città (anche se va riconosciuto uno sforzo non indifferente nell'occupare spazi distribuiti nella città), ma possono essere organizzate proiezioni in altri nodi dell'area metropolitana, facendone occasione per l'organizzazione di eventi culturali, di shopping, di intrattenimento in spazi pubblici;
- l'attenzione a dare spazio e finanziamenti adeguati ad una politica di investimenti nella formazione di moda, valorizzando anche in chiave internazionale le eccellenze già presenti;

- l'opportunità di rafforzare, attraverso il sistema moda e design, la visibilità internazionale di Milano: essere in città significa per le imprese e gli attori del sistema essere visibili, riconosciuti e inseriti in flussi transnazionali. Questa visibilità è un bene competitivo collettivo, offerto dal contesto locale e utilizzato dai player locali: mantenere questa visibilità è quindi una priorità per il mercato locale.

IL DESIGN NELL'ARREDAMENTO

Uno dei settori che da sempre si avvale del prezioso apporto del design è l'arredamento che, per la prima volta dopo 7 anni nel 2015 è tornato a crescere, con un aumento della produzione del 2,6%. Le dimensioni del macrosistema legno-arredo, comprensivo del commercio di legno e legname, raggiungono un fatturato di 39,7 miliardi per il 2014 e di 40,7 miliardi per il 2015, e conta 81.500 aziende che danno lavoro a 326.500 persone. Questo nuovo modo di leggere il sistema, non limitandosi alle aziende classiche del mobile e del legno, ma comprendendo anche chi commercia le materie prime, è di particolare importanza, perché pone l'accento sulla rilevanza determinante dei diversi attori (da monte, chi appunto importa le materie prime, a valle, chi commercia il prodotto finito) per il successo del sistema. Proprio la presenza di una filiera integrata è tra le ragioni dei risultati raggiunti dall'arredamento italiano, secondo al mondo per esportazioni (alle spalle della Cina) e secondo anche per saldo commerciale netto, sempre dietro la Cina e inseguito a grande distanza da tutti gli altri Paesi, Germania compresa¹⁶⁴.

All'interno di questa filiera integrata il macrosistema arredamento vale 24,9 miliardi e nel 2015 è cresciuto del 3,5%, in gran parte grazie alle esportazioni (+5,8%, a quota 12,4 miliardi), ma anche al mercato interno (11,6 miliardi, con un +1% sul 2014), incremento dovuto in parte al bonus mobili e in parte ad

una leggera ripresa generale dei consumi. All'interno del sistema questo è il comparto che conta al suo interno il maggior numero di imprese di dimensioni maggiori, per le quali è quindi più facile esportare e che per questo sono state capaci di reagire meglio di altre alla crisi degli ultimi anni. Una delle caratteristiche che rende il comparto arredamento così forte è anche il fatto di essere il più efficiente e sostenibile in Europa, quello cioè dove si consuma meno energia ed è emessa meno Co2. Il mobile made in Italy (oltre 13 miliardi di euro di export nel 2014) è secondo al mondo dietro la Cina per surplus commerciale e primo in Europa per investimenti in R&S (56,4 milioni di euro). Questo dato è confermato anche da una recente ricerca svolta in concomitanza del Salone del Mobile di Milano, dove il 67% delle aziende italiane che hanno vi partecipato ha dichiarato di aver fatto negli ultimi anni importanti investimenti nell'innovazione di macchinari, attrezzature e software, ricerca e sviluppo e progettazione.

La lunga crisi e l'attenzione crescente ai mutamenti climatici hanno come conseguenza stili di vita e di consumo più sobri e sostenibili che trovano nella green economy e nell'economia circolare la loro frontiera e portano le aziende a rivedere i loro cicli produttivi, andando nella direzione indicata anche dalla Cop21 di Parigi sul clima. Questa caratteristica rende il comparto particolarmente appealing per il mercato estero.

¹⁶⁴Il Sole 24 Ore, 20-03-2016.

IL SALONE DEL MOBILE

L'evento più importante per il design dell'area metropolitana è senza dubbio il Salone del Mobile, che nel 2016 ha occupato 207mila mq di superficie espositiva con 2.310 espositori, di cui 650 designer del SaloneSatellite e circa il 30% di aziende estere, provenienti da oltre 160

Paesi. Parte integrante del Salone del Mobile è stata la biennale EuroCucina – 120 espositori – (con l'evento collaterale Technology For the Kitchen, dedicato agli elettrodomestici) e il Salone Internazionale del Bagno (con 200 espositori).

BERLINO: NUOVO HUB MONDIALE DEL FASHION

Berlino negli ultimi anni si è affermata come centro nevralgico dell'industria della moda e del design e, anche se non è ancora considerata al pari delle capitali mondiali del settore (Milano, Londra, Parigi e New York), sta diventando sempre di più punto di riferimento europeo per le nuove tendenze e luogo di incontro per i giovani artisti, designer e stilisti. Tra i fattori di successo che hanno portato Berlino ad affermarsi come polo mondiale della moda e del design, da sottolineare:

1. l'atmosfera della città. Berlino è una città cosmopolita, con una popolazione di 3,4 milioni di persone e cittadini provenienti da oltre 180 paesi (oltre il 15% dei cittadini proviene da un paese straniero), e questa diversità contribuisce in modo significativo alla sua atmosfera creativa e stimolante. Sono oltre 1.500 gli eventi culturali al giorno, oltre 170 i musei, 11 le orchestre sinfoniche, 300 i cinema, 400 le gallerie d'arte e 50 i teatri. Insieme, fanno di Berlino una delle città culturali più importanti al mondo. Inoltre, un quarto della superficie della città è costituito da acqua, foreste e parchi, per la maggior parte pubblici. Questi fattori rendono Berlino una città particolarmente attrattiva sia per il turismo (Berlino è la terza città per presenze turistiche in Europa, con oltre 10.000.000 di visitatori l'anno) sia per coloro che decidono di trasferirvisi (ad esempio, il numero di cittadini inglesi che ha deciso di abitare a Berlino è aumentato di circa il 35% nel 2014 e il 30% nel 2015).

2. la posizione geografica e le politiche di integrazione a livello europeo ed extra-europeo. Posta al centro dell'Europa, la città rappresenta e vuole essere un ponte strategico tra Oriente e Occidente. In particolare, oltre 200 istituzioni hanno tra i loro compiti quello di facilitare l'accesso ai mercati emergenti dell'Europa centrale e orientale, mercati di particolare interesse per il settore moda. La posizione nel cuore dell'UE e il fatto che sia la capitale decisionale e politica della Germania, dove hanno sede le più importanti associazioni di categoria e gli headquarters di alcune tra le più importanti multinazionali al mondo, sono fattori che rendono Berlino un centro con un potenziale di sviluppo enorme per le aziende, anche nel settore della moda.

3. una questione strutturale: la disponibilità e il costo delle superfici immobiliari. I prezzi dei canoni di affitto per negozi, showroom e atelier (ma anche per la residenza) sono molto al di sotto della media di tutte le altre aree metropoli urbane europee e questo ha prodotto un fiorire di spazi commerciali, laboratori di sperimentazione e spazi creativi, e l'ha resa meta privilegiata di molti artisti e professionisti del settore, anche emergenti (e quindi con una capacità di spesa ridotta). Anche per questo, Berlino è diventata la città con la maggior presenza di start-up in Europa, molte delle quali legate a internet e alle nuove tecnologie, facendo nascere nuove piattaforme social legate al mondo del fashion

e ampliando le possibilità di business nell'e-commerce (un rapporto della McKinsey stima che entro il 2020 le sole start-up presenti a Berlino produrranno oltre 100.000 nuovi posti di lavoro).

4. gli investimenti pubblici nel sistema. La politica economica e di finanziamenti dello Stato di Berlino negli ultimi anni ha favorito lo sviluppo di moda e design, con l'obiettivo finale di rafforzare e ampliare l'intera catena del valore aggiunto del settore. Il governo fornisce prestiti a tassi favorevoli per giovani imprenditori del settore, anche attraverso garanzie di prestito agevolato da parte della banca di Brandeburgo o attraverso sgravi fiscali, con una particolare attenzione a promuovere le attività che nascono in rete e coinvolgono diversi soggetti del comparto.

Il risultato della combinazione di questi 4 fattori ha portato alla realizzazione a Berlino di un sistema produttivo legato alla moda e al design profondamente articolato e che va dalla creazione alla produzione fino alla distribuzione dei prodotti.

Il fashion business a Berlino è un settore in crescita costante negli ultimi 10 anni, e oggi vale oltre 2 miliardi di euro, oltre il 10%

dell'intera industria culturale della città. Berlino è diventata la vetrina principale per giovani stilisti/creativi emergenti e per il "sustainable/green fashion", uno dei trend più significativi nel panorama del fashion a livello globale. In parallelo alla crescita del settore fashion si sono sviluppate da una parte numerose aziende artigianali di produzione sartoriale di alta qualità (sia a Berlino, sia nelle regioni vicine, in particolare nel Brandeburgo e in Polonia) tutte fortemente connesse in una logica di rete; dall'altra molte compagnie di public relation e marketing specializzate nel settore moda, oltre ad una fitta rete di canali di comunicazione tradizionali (riviste, tv digitali...) e on-line (blog, siti...). I visitatori della fashion week a Berlino, dove i principali brand e designer internazionali presentano le loro sfilate sono aumentati dai 50.000 del 2007 ai quasi 300.000 del 2015 (poco meno del Salone del Mobile a Milano), mentre il numero degli espositori è di circa 600.

A Berlino vivono oltre 33.000 artisti, di cui quasi 1.000 fashion designer, sono presenti le sedi di 10 tra le più rinomate fashion school a livello mondiale e scuole di sartoria altrettanto apprezzate. Ogni anno ospitano più di 1.000 nuovi studenti.

5.5 Agrofood: una peculiarità dell'area metropolitana milanese

L'area metropolitana di Milano è spesso associata, almeno nell'immaginario comune, alla produzione industriale e all'offerta di business service. Tuttavia la sua collocazione strategica nella Pianura Padana ha fatto di Milano e della sua area metropolitana il centro di un'economia agroalimentare fiorente e attiva e questa identità storica di Milano è tuttora centrale nella vita economica e sociale dell'area.

Non va poi sottovalutata la grandissima rilevanza del sistema agroalimentare nella più complessa

identità del Made in Italy, di cui è, appunto, una delle quattro A insieme ad Abbigliamento, Automobili e Arredamento.

Queste due considerazioni permettono di pensare all'agroalimentare come a un sistema che può caratterizzare, forse più di altri, l'area metropolitana milanese, intrecciandosi e interagendo a più livelli con gli altri quattro sistemi strategici (Moda e Design, Cultura, Università e Ricerca, Salute) e con i due sistemi di supporto allo sviluppo (Credito e Finanza, Media e Comunicazione).

5.5.1 Lo stato di salute del sistema

Malgrado la crisi economica cominciata nel 2008 non abbia risparmiato praticamente nessun settore in Italia, il sistema agroalimentare italiano si è dimostrato uno tra i più solidi. I fattori che hanno permesso questa capacità di sopravvivenza sono stati soprattutto due:

- la produzione agroalimentare italiana è sostenuta dall'esperienza e dalla consapevolezza che contraddistingue la domanda interna dei consumatori italiani;
- è quasi impossibile, soprattutto per le economie emergenti, competere a livello qualitativo con la produzione agricola italiana, sia per le caratteristiche geoclimatiche uniche sia per la lunghissima tradizione culinaria del nostro Paese.

Queste caratteristiche hanno permesso all'agricoltura italiana di ottenere notevoli primati: ogni ettaro di terra in Italia produce mediamente duemila euro di valore aggiunto (circa due volte il valore aggiunto delle terre francesi e tedesche, circa tre volte quello delle terre inglesi) e riesce in questo modo a dare lavoro mediamente a 9 addetti per ogni ettaro coltivato¹⁶⁵. Alla base di questi primati economici, però, ci sono quelli 'naturalisti' della penisola italiana: la biodiversità è altissima e l'Italia è sicuramente l'habitat più vario d'Europa. Queste caratteristiche hanno permesso al sistema agrofood di superare la crisi economica con un fatturato di 134 miliardi nel 2015 (l'8,7% del PIL italiano per lo stesso anno), fornendo impiego a oltre 3,3 milioni di addetti (quindi ad oltre il 13% degli occupati in Italia: in altre parole più di un lavoratore ogni 10 in Italia è impegnato nel settore agroalimentare). Le imprese registrate in questo settore nel 2015 erano quasi un terzo del totale italiano (1,5 milioni di imprese, il 28,9% del totale).

Questi dati macroeconomici fanno dell'agroalimentare il secondo settore manifatturiero più rilevante dopo la meccanica¹⁶⁶. Negli anni più difficili della crisi, a fronte di un mercato interno non fiorente, il settore agroalimentare è riuscito ad avere buone performance aumentando le esportazioni. Nel mercato interno i consumatori:

- da una parte hanno chiesto un aumento della qualità alimentare (si pensi ai trend ormai consolidati del biologico, del chilometro zero e della sostenibilità ambientale delle produzioni agricole) e dei processi produttivi;
- dall'altra hanno adottato modelli di consumo alternativi che hanno determinato una riduzione anche nel consumo di un bene di prima necessità come il cibo.

Le esportazioni, invece, sono state costantemente in crescita dal 2007 (quindi per tutta la durata della crisi) e nel periodo 2007-2015 hanno fatto segnare un incremento del +58% in valore (per avere un parametro di confronto, la manifattura nel suo complesso si è fermata ad un ben più modesto +14%)¹⁶⁷.

Va tuttavia rilevato che la bilancia commerciale dell'agroalimentare è rimasta negativa, malgrado i dati positivi sulle esportazioni e l'attesa spinta che Expo2015 avrebbe dovuto fornire. Se, infatti, il 2014 si era chiuso in negativo per 7,6 miliardi di euro, nel 2015 si sono esportati beni agroalimentari per un totale di 36,8 miliardi di euro, ma importati beni della stessa categoria per 42,7 miliardi, con un saldo complessivo di -6 miliardi di euro.

Come altri settori italiani, anche l'agroalimentare è dominato da imprese di modeste dimensioni: si stima che circa l'85% delle imprese del settore alimentare in Italia fatturi meno di 5,2 milioni di euro l'anno.

¹⁶⁵ Fondazione Symbola (2015).

¹⁶⁶ CNA (2016).

¹⁶⁷ Amato R. (2016).

Per questo è importante che, in un'area metropolitana che intende caratterizzarsi fortemente anche per la connessione con l'agroalimentare, vengano create politiche comuni, sorrette da strategie di integrazione fra gli attori che prendono parte al sistema e di reciproco supporto con gli altri sistemi strategici della città, per esempio valutando l'impatto positivo per il sistema salute che l'attenzione alla qualità dell'alimentazione può avere oppure l'importanza che la ricerca biotecnologica può rivestire nelle produzioni di alta qualità. A tale proposito, è di particolare interesse la presenza in Lombardia del cluster di Alta Tecnologia Agroalimentare e del metadistretto delle biotecnologie alimentari. Il concetto di metadistretto richiama fortemente quello di sistema, dato che è definito come un'"area tematica di intervento non limitata territorialmente e caratterizzata da una forte integrazione fra i settori"¹⁶⁸. Una concettualizzazione così dinamica del rapporto tra territorio e suoi prodotti e il riferimento esplicito ad un segmento di frontiera nel settore agroalimentare fanno di questo metadistretto una realtà estremamente interessante all'interno dell'area metropolitana, una buona pratica al servizio dello sviluppo dell'idea di 'sistema per competere'.

5.5.2 Le sfide del sistema

A livello globale il sistema agroalimentare è oggi una realtà economia per molti aspetti dicotomica: i paesi in via di sviluppo stanno sul mercato grazie alla capacità di vendere i loro prodotti a prezzi concorrenziali, mentre i paesi più avanzati puntano prevalentemente sulla qualità. In una situazione di questo tipo, quindi, lo sviluppo costante del settore, l'investimento in ricerca e il continuo innalzamento degli standard di qualità dei prodotti appaiono come l'unica strada percorribile per non uscire dal mercato internazionale e per rimanere competitivi.

In Italia gli imprenditori del settore sembrano aver compreso questa necessità. Tra il 2002 e il 2011 i dati sulla performance competitiva italiana dicono che i prodotti della penisola hanno aumentato quasi tutti il proprio prezzo medio di vendita (un indicatore, questo, dell'aumento della qualità dei prodotti venduti) con le sole eccezioni di alcuni prodotti il cui prezzo medio era già di molto superiore al prezzo medio comunitario.

Per rendere riconoscibile, tutelare e valorizzare la qualità dei prodotti agroalimentari, l'Unione Europea ha costruito negli anni un sistema di certificazioni che attestano la territorialità e i disciplinari di produzione di un determinato prodotto.

L'Italia conta un numero molto alto di produzioni certificate:

- 246 DOP (Denominazione di Origine Protetta) e IGP (Indicazione Geografica Protetta) e STG (Specialità Tradizionale Garantita);
- 521 vini DOC (Denominazione d'Origine Controllata), DOCG (Denominazione d'Origine Controllata e Garantita) o IGT (Indicazione geografica Tipica);
- 4.671 specialità tradizionali regionali.

Il gran numero di certificazioni serve ai produttori italiani per difendersi da fenomeni endemici nell'economia globale come la contraffazione e i prodotti "italian sounding" (con nomi, cioè, che ricordano quelli di alcune eccellenze italiane e puntano in questo modo a trarre in inganno il consumatore meno attento), elementi che mettono a rischio in modo scorretto il quadro competitivo internazionale per il settore agroalimentare italiano. Dall'altra parte, però, il proliferare di certificazioni di prodotti italiani ha sollevato recentemente alcune critiche autorevoli, tra cui quella dell'Economist¹⁶⁹ che ha voluto analizzare alcuni dei problemi e delle

¹⁶⁸ Regione Lombardia, Delibera 5 ottobre 2001.

¹⁶⁹ Economist, "For the love of izza", Articolo del 4 giugno 2016.

debolezze strutturali del Made in Italy messi in luce dal sistematico ed esteso ricorso alle certificazioni. Se da una parte, infatti, si riconosce la leadership indiscussa a livello europeo e mondiale nell'ambito delle certificazioni e in generale un'elevata capacità di rientrare nei canoni per la tutela del patrimonio (tangibile e intangibile), l'Italia è complessivamente poco capace di generare ricavi a partire da questa posizione di vantaggio. Mancano, per esempio, validi player nell'ambito delle catene di distribuzione (con le sole, parziali eccezioni di Eataly o Esselunga), con una dimensione davvero in grado di competere con colossi internazionali come i francesi Carrefour o Auchan. L'Economist parla di un "innato protezionismo", con un massiccio utilizzo dello strumento della certificazione, che da una parte permette di massimizzare le rendite dai prodotti di qualità, ma dall'altra sacrifica la possibilità di essere innovativi, competitivi e di crescere in termini di produttività. La proposta dell'Economist, quindi, è di tornare alla vera essenza del Made in Italy: la capacità di adattarsi e la creatività, andando quindi in una direzione diametralmente opposta a quella imboccata dalla strategia delle certificazioni massicce. Inoltre l'eccessiva burocrazia e il moltiplicarsi degli enti preposti ai controlli fa aumentare i costi di produzione. Non a caso, il 48% degli intervistati da CNA stimava di dover sottrarre ogni anno tra i 16 e i 60 giorni alla propria attività per svolgere adempimenti burocratici, mentre un altro 38% stimava un tempo addirittura superiore ai 60 giorni¹⁷⁰. È stato calcolato che sono necessari circa 56 adempimenti amministrativi per avviare un'attività nel settore agroalimentare e che sono oltre 10 i soggetti preposti al controllo degli operatori, ciascuno con una propria banca dati e con processi di controllo non coordinati e non

integrati con quelli di altri enti di verifica. L'impatto sull'economia di una tale complessità non può e non deve essere sottovalutato, soprattutto nell'ottica di promozione di un sistema strategico per l'economia, quale il sistema agroalimentare nell'area metropolitana milanese.

5.5.3 Il sistema nell'area metropolitana

Il sistema agricolo della Lombardia¹⁷¹ da sola vanta, nel confronto con l'Italia e con l'Europa a 27, una posizione di notevole forza. In totale, la Lombardia contribuisce per il 2,4% alla produzione agricola lorda standard comunitaria, un valore standardizzato che misura sia la quantità di prodotto principale che quella di prodotti secondari che un'impresa agricola riesce a generare. Anche rispetto ad altri indicatori, la Lombardia conferma la propria posizione di eccellenza: la dimensione economica media della regione vale quasi cinque volte quella dell'Unione Europea, la superficie media delle aziende lombarde è il doppio di quella delle aziende italiane e il 27% in più di quelle europee¹⁷².

Inoltre, è già ben avviata nel percorso di 'ringiovanimento' del settore: se a livello italiano il numero di under 35 che lavorano in agricoltura è molto aumentato nel 2015, in Lombardia il trend era già forte e consolidato nei dati del 2010, con un maggior numero di giovani e un minor numero di anziani rispetto al dato nazionale. Un altro elemento che caratterizza l'agricoltura lombarda è l'elevato livello di professionalità. Confrontando i dati nazionali sul numero di imprese censite da ISTAT in Lombardia e il numero di imprese agricole iscritte presso le Camere di Commercio, in Lombardia risultano iscritte all'apposito Registro delle imprese il 99% delle imprese censite, il dato nazionale è fermo al 53%¹⁷³. Un'altra conferma indiretta dell'elevato

¹⁷⁰ Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa (2016).

¹⁷¹ Il riferimento alla sola Lombardia è dovuto alla non disponibilità di dati relativi all'area metropolitana.

¹⁷² Pieri R. e Pretolani R. (2016).

¹⁷³ Pieri R. e Pretolani R. (2016).

livello di professionalità nel settore deriva dalla manodopera: dei 120.000 addetti che operano nel settore agricolo in Lombardia, il 60% lo fa a tempo pieno, mentre la media italiana è solo del 23%. Agli addetti del settore agricolo, poi, vanno aggiunti i circa 75.000 addetti in imprese alimentari (il 18% del totale degli occupati del settore in Italia) e i circa 11.700 addetti dell'agroindustria, ai quali andrebbero aggiunti, per completare il sistema, gli intermediari commerciali, della distribuzione e della ristorazione...

In sintesi, il sistema agroalimentare dell'area metropolitana di Milano si posiziona già oggi come un'eccellenza non solo italiana, ma anche europea. Da questa posizione privilegiata, può e deve affrontare le debolezze strutturali del sistema, inserendolo in un piano strategico che, nell'interazione con altri sistemi, ne valorizzi ulteriormente i punti di forza e lo renda veramente un fattore differenziale nello scenario competitivo con le altre città mondiali.

5.6 Media e Comunicazione

Il settore dei media e delle comunicazioni dell'area metropolitana di Milano rappresenta un nodo strategico nel panorama italiano. Non è un caso che la maggior parte degli operatori dei media hanno a Milano la loro sede principale, o almeno un'importante sede secondaria. In particolare:

- nel segmento televisivo hanno sede i maggiori network privati nazionali: Mediaset, La7, Sky e Discovery Italia hanno a Milano almeno una sede e alcuni studi televisivi; a questi si aggiunge la RAI con il suo secondo centro di produzione nazionale;
- i grandi network televisivi sono supportati da un comparto produttivo che opera nel campo dei contenuti e dei servizi (società cinematografiche, altre società di produzione, sviluppo di format, doppiaggio, ecc.) e si occupa di creazione, produzione e

adattamento di format televisivi, di documentari e altri prodotti per le reti televisive;

- Milano è anche sede di alcune tra le più importanti radio nazionali: Radio DeeJay, Radio Kiss Kiss, Radio Monte Carlo...
- a Milano hanno sede le maggiori imprese dell'editoria (primi fra tutti i gruppi multinazionali RCS e Mondadori), si concentra la quota maggiore di produzione ed è localizzata la maggior parte dell'indotto esterno professionale; vengono pubblicati importanti quotidiani di rilevanza nazionale (in primis Corriere della Sera e La Gazzetta) ed è la base di molti dei siti di news più consultati in Italia: nella top 5 dello scorso gennaio, figuravano corriere.it, tgcom24.mediaset.it, gazzetta.it, tutte testate con sede a Milano;
- a Milano hanno una sede locale quasi tutte tra le più grandi agenzie di pubblicità a livello globale (Publicis, Armando Testa, McCann, M&CSaatchi, Ogilvy, Y&R, Leo Burnett...), importanti centri media e agenzie di relazioni pubbliche.

La presenza nello stesso territorio di questi attori consolida la centralità di Milano nella produzione di contenuti mediali che presenta tutte le caratteristiche e le potenzialità per essere promosso e valorizzato come un vero e proprio sistema, anche perché è a Milano che si concentra anche il maggior numero di corsi di laurea, master e centri di formazione che ruotano attorno a media, pubblicità e comunicazione: è negli atenei e nelle scuole di specializzazione della città che si forma e si specializza la forza lavoro che verrà impegnata nel settore/sistema. Se da una parte è indubbio il ruolo baricentrico di Milano città come polo che attira a sé gli attori del sistema (come sedi, e quindi anche come risorse umane) la filiera della comunicazione travalica comunque i confini della città, anche per

l'importanza strategica dell'area che gravita intorno alla presenza delle multinazionali, tra i principali investitori nel settore. Inoltre, in termini di rete, nel gestire operazioni specializzate molte imprese di comunicazione che risiedono a Milano distribuiscono il lavoro/produzione sul più vasto territorio dell'area metropolitana, dove trovano una offerta ampia e a costi minori.

Complessivamente il sistema Media e Comunicazione, sulla base della classificazione ATECO 2007, è costituito da circa 78.000 Unità Locali su base nazionale e dà lavoro a circa 191.000 addetti. Ha sede nell'area metropolitana di Milano il 32% delle unità locali riconducibili al mondo dell'editoria, della comunicazione e dei media, e queste occupano il 39% del totale degli addetti. Si tratta di dati che evidenziano una posizione di assoluta centralità dell'area per l'economia di questo sistema, con alcuni picchi significativi in alcuni comparti: l'area è sede del 41% delle UL che si occupano di pubbliche relazioni e comunicazione e dà lavoro al 46% degli addetti, ma occupa anche il 54% degli addetti nell'a produzione di riviste e periodici, il 46% degli addetti in pubblicità, il 61% degli addetti in ricerche di mercato e sondaggi d'opinione...

Il sistema è quasi per la sua totalità controllato dall'imprenditoria privata (l'unica eccezione è rappresentata dalla RAI) e, pur avendo apparentemente meno impatto di altri sistemi (salute, università e ricerca, cultura) sulla vita dei cittadini, svolge un ruolo centrale nelle dinamiche sociali, politiche ed economiche dell'area metropolitana e della nazione nel suo insieme: basti pensare al ruolo che storicamente hanno i media nell'influenzare l'opinione pubblica e la conseguente necessità di garantirne l'autonomia rispetto ai grandi poteri politici ed economici.

Esaminando l'area di Milano, già il rapporto MidLand del 2008 per Assimpredil Ance¹⁷⁴ riconosceva al settore lo statuto di "sistema", partendo da due considerazioni:

- costituisce a Milano e nella sua "area industriale" un autentico distretto, con un'importante presenza di professionisti del settore, ma anche con una capillare diffusione delle imprese di supporto;
- trae importanti vantaggi, anche in termini di competitivi, dalla vicinanza e dalle zone di sovrapposizione con il settore della moda e del design, eccellenza milanese.

Riguardo questo secondo punto la prima considerazione di carattere strategico riguarda l'importanza delle zone di sovrapposizione tra il sistema moda e design e la comunicazione industriale, notevolmente aumentata con l'avvento del digitale, in cui le competenze nella progettazione di interfacce, user-experience e in generale di sistemi digitali ha messo in rilievo l'importanza della figura del designer accanto ad altre, tradizionalmente inserite nel settore della comunicazione. Attualmente, un secondo step in questo processo evolutivo è costituito dalla centralità dell'ambito "mobile". La diffusione degli smartphone, la loro capacità di essere ubiqui e perennemente connessi, hanno aperto strade nuove al marketing e alla comunicazione d'impresa e valorizzato ulteriormente alcune figure del design di prodotto. Il prossimo passaggio evolutivo, su questa linea, dovrebbe essere la diffusione capillare dell'Internet delle Cose (IoT, Internet of Things), ossia la diffusione di oggetti di uso quotidiano connessi ad internet e capaci di dialogare tra loro, costituendo ecosistemi intorno agli utenti finali. Non è difficile immaginare che i brand dovranno inserirsi in questo nuovo scenario con sistemi di comunicazione innovativi, che ridisegneranno

¹⁷⁴ Abis M., Airoidi A., Goggi G., Lisciandra G. (2008).

probabilmente molti dei paradigmi della marketing communication, già attualmente al centro di complessi processi di ripensamento. In questo contesto, con la comunicazione di marketing sempre più legata ad oggetti concreti e contemporaneamente a ecosistemi digitali, si può prevedere un'ulteriore acquisizione di importanza per le figure dei designer. Questa evoluzione, se strategicamente sfruttata, garantirebbe all'area metropolitana milanese un ottimo vantaggio competitivo derivante dalla naturalezza con cui potrebbe mettere a frutto l'interazione fra due suoi sistemi d'eccellenza.

5.6.1 Le evoluzioni del sistema e i suoi confini

Nell'analisi condotta nell'ambito dell'Osservatorio nel sistema media e comunicazione sono compresi il settore dell'editoria, cartacea e digitale (fatta eccezione per quella libraria), i software per videogiochi, il mondo della televisione e della radio, le attività degli uffici stampa e delle agenzie di pubbliche relazioni, le attività delle agenzie di comunicazioni, sia tradizionali che digitali, quelle di consulenza nell'ambito delle ricerche di mercato e di web design. Si tratta, in sostanza, solo dell'ambito più centrale del sistema media e comunicazione che comprende le attività di creazione di contenuti e di adattamento degli stessi ai diversi media attraverso cui sono comunicati. Nel sistema, in realtà, rientrerebbero anche tutte quelle imprese che producono i device di supporto dei media (e che quindi con la loro attività hanno un'influenza diretta sulla diffusione dei media stessi, sulle possibilità che offrono o sui vincoli a cui chi vuole comunicare deve sottostare), ma anche attività che producono contenuti creativi più complessi e spesso meno sfruttati nell'ambito del marketing (per esempio il cinema o l'editoria libraria).

La definizione dei 'confini' del sistema della

comunicazione è un'operazione tutt'altro che banale, anche in conseguenza dei notevoli cambiamenti intervenuti negli ultimi anni in seguito all'avvento di nuovi media e alla crisi economica. Questa, in particolare, ha avuto conseguenze pesantissime sul settore della pubblicità in Italia. Tra il 2008 e il 2014 l'economia italiana si è ridotta del 10%, mentre il mercato della pubblicità ha perso il 30% del proprio valore. Il fatturato del settore, negli anni della crisi (2008-2014) si è ridotto da 10 a 6 miliardi di euro circa¹⁷⁵. All'estero, la Francia, che nel 2014 aveva un PIL simile a quello italiano, ha oggi un mercato della pubblicità che vale circa 14 miliardi, la Germania, con un PIL circa doppio rispetto all'Italia, la pubblicità ha un fatturato tre volte maggiore rispetto ai 6 miliardi italiani¹⁷⁶. La crisi ha quindi avuto un impatto negativo molto pesante sul mercato dei media e della pubblicità in Italia, molto più che all'estero, e con effetti di lungo periodo che perdurano tuttora e minacciano di creare instabilità per molti degli attori inseriti in questo sistema, ma strategicamente importanti anche per altre funzioni sociali (per esempio il giornalismo, che ha nella pubblicità la sua principale fonte di finanziamento). Le ragioni di questo impatto della crisi sul mercato pubblicitario italiano sono complesse e vanno oltre gli scopi di questa analisi¹⁷⁷, ma sono in parte connesse ad una mancanza di trasparenza (dei prezzi, prima di tutto) e ad alcune caratteristiche strutturali del mercato italiano (la presenza di moltissime PMI e pochi grandi player, il duopolio Rai-Mediaset che per anni ha gestito la quasi totalità dell'enorme budget destinato alla pubblicità televisiva, la concentrazione del mercato dei centri media, ecc.). Quindi, dal momento che il sistema è ben inserito nel tessuto dell'area metropolitana milanese, è interesse di chi in quest'area opera a tutti i livelli (investitori privati e istituzioni) trovare

¹⁷⁵Ricci (2013).

¹⁷⁶De Luca (2015).

¹⁷⁷Un inquadramento generale è nel rapporto AGCOM del 2010.

soluzioni ad alcuni degli aspetti critici di questo settore, per mettere davvero a sistema le sue potenzialità e restituirgli importanza economica e identitaria per l'area.

Un altro aspetto che conferisce al settore dei media, della comunicazione e della pubblicità un ruolo di riguardo nell'evoluzione dell'area metropolitana di Milano è la necessità, evidente negli ultimi anni anche in rapporto a quanto hanno fatto e stanno facendo altre metropoli internazionali, di lavorare su un city branding solido e riconoscibile. Con questa espressione ci si riferisce in particolare all'insieme di strategie con cui una città costruisce un brand sul proprio nome, vi associa un universo di valori e significati e attraverso di essi compete sul mercato internazionale con le altre metropoli nel mondo¹⁷⁸. Si tratta di un approccio all'area metropolitana che ha un'immediata ricaduta sul settore turistico, in quanto la notorietà di un brand e l'efficacia con cui viene comunicato hanno un immediato impatto sull'attrattività turistica di una città. Ma non si tratta solo di un modo per attrarre turisti, un city brand è "un asset significativo"¹⁷⁹ in grado di modificare anche la percezione di coloro che vivono quella città e l'offerta di servizi della città stessa, sia da parte di investitori pubblici che privati. Si tratta di un concetto tanto importante quanto complesso, ma certamente le risorse migliori per costruire un city brand solido e forte sono presenti tra i player del sistema media e comunicazione. Sono loro, quindi, che collaborando con i decisori pubblici, possono mettere le loro risorse (creatività, capacità strategiche, canali mediali, ecc.) al servizio del territorio in cui operano, in un gioco win-win che potrebbe invertire alcuni trend negativi per il settore.

Un ultimo punto di sviluppo del sistema riguarda la capacità dei diversi attori di costruire una rete di relazioni e opportunità più fitta e ramificata dell'attuale, anche se negli ultimi anni in questo senso sono stati fatti dei significativi passi in avanti. Costruire una rete implica riuscire a mettere in collegamento e in circuito i vari ambiti della creatività che, in questo campo, tendono ad essere molto specializzati, fortemente distinti tra loro e con grandi difficoltà di comunicazione: ne deriva che, spesso, questa separazione produce professionalità di scarso respiro. La struttura dell'industria della comunicazione fatta da un insieme molto eterogeneo di settori che fanno capo a filiere distinte (la tv, la radio, la moda, l'editoria, il design, la pubblicità...) non favorisce certo l'incontro tra i talenti che emergono in ciascuna filiera che perdono così importanti opportunità di sviluppare sinergie e acquisire professionalità più ampie.

In sintesi, quindi, pur nella sua "anomalia" rispetto agli altri settori strategici per l'area metropolitana, il settore dei media e della comunicazione non può e non deve essere trascurato nella elaborazione di un piano strategico per l'area metropolitana milanese. Il suo doppio ruolo, infatti (da una parte, un settore storicamente inserito in profondità nel tessuto produttivo dell'area, e necessario allo sviluppo degli altri sistemi, e dall'altra un sistema che garantisce le competenze per la creazione e la diffusione di un solido city brand) impone che sia 'utilizzato' per la costruzione della città del futuro.

5.7 Il sistema credito e finanza

Nel 2015 l'economia italiana è tornata a crescere

¹⁷⁸ Prudenzeno (2013).

¹⁷⁹ www.makno.biz

dello 0,8% dopo tre anni di contrazione, anche se con un ritmo di espansione inferiore di quello dell'area dell'euro (all'1,9%). La crescita dell'economia è fondamentale per consentire alle banche di attuare i cambiamenti richiesti dal nuovo contesto in cui si trovano ad operare. Infatti, in Italia la redditività del settore bancario italiano, scarsamente diversificato a livello internazionale e incentrato sull'attività di intermediazione tradizionale, è in stretta relazione con l'espansione dell'attività produttiva. Quindi, se da una parte un sistema creditizio efficiente è prerequisito fondamentale per lo sviluppo dei diversi sistemi dell'area metropolitana, dall'altra è proprio la crescita di questi sistemi, in primis quelli individuati come eccellenze, a permettere al credito stesso di non rallentare e affrontare quindi i cambiamenti necessari al suo sviluppo. Sulla base dei dati più recenti, il credito concesso dalle banche rappresenta in Italia il 62% del complesso dei debiti finanziari delle imprese, una quota di oltre il 50% più alta di quella rilevata nella media dell'eurozona. Il ricorso delle imprese italiane al mercato obbligazionario è contenuto, così come la dimensione del mercato azionario rispetto a quella dell'economia. Le banche, a loro volta, dipendono dalle imprese e dall'attività di intermediazione tradizionale per la loro redditività. Anche gli intermediari più grandi hanno una esposizione verso il sistema produttivo maggiore rispetto ai loro pari europei e una dipendenza nei confronti dell'economia nazionale molto forte.

In questa relazione biunivoca tra intermediari e imprese, vista la peculiarità del sistema bancario italiano (che si rispecchia nella peculiarità del

sistema produttivo, costituito per la maggior parte da piccole-medie imprese) giocano un ruolo rilevante sia i grandi istituti bancari sia gli istituti di medie e piccole dimensioni. In Lombardia, tra il 2008 e il 2015 la quota di mercato sui prestiti dei gruppi bancari di maggiore dimensione è passata dal 68,5 al 65%. Nello stesso periodo, l'incidenza dei finanziamenti delle banche di media dimensione sul totale regionale ha raggiunto il 14,2% (dal 10,3 di fine 2008), mentre quella degli intermediari più piccoli è salita al 12,8% (dal 10,5 nel 2008).

5.7.1 La presenza delle banche nell'area metropolitana

L'evoluzione delle tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni ha ampliato le modalità di interazione con la clientela e questo ha determinato profondi mutamenti nella presenza fisica delle banche sul territorio. Secondo i dati di Banca d'Italia il numero di sportelli bancari in Lombardia è diminuito sensibilmente e in maniera costante a partire dal 2008, scendendo da 69,2 dipendenze ogni 100.000 abitanti a 60,6 nel 2015 (contro i 57,5 e 50,6 della media italiana). La flessione non ha interessato in modo uniforme tutta la regione, ma è stata più intensa nelle aree più densamente popolate, che presentavano indici di presenza bancaria più elevati. La densità degli sportelli è rimasta comunque elevata (con 24,5 dipendenze ogni 100 chilometri quadrati), più che doppia rispetto all'Italia.

A fine 2015 le banche presenti in Lombardia con almeno uno sportello erano 216, di cui 155 con sede amministrativa in regione, erano localizzate inoltre 48 società finanziarie, 47 SIM e 99 tra SGR e Sicav.

STRUTTURA DEL SISTEMA FINANZIARIO IN LOMBARDIA

VOCI	2008	2011	2014	2015
Banche presenti con propri sportelli	253	230	219	216
di cui: <i>con sede in regione</i>	188	169	160	155
<i>banche spa (1)</i>	71	58	50	48
<i>banche popolari</i>	5	5	5	4
<i>banche di credito cooperativo</i>	47	45	42	37
<i>filiali di banche estere</i>	65	61	63	66
Sportelli operativi	6.715	6.606	6.004	5.881
di cui: <i>banche con sede in regione</i>	3.616	4.030	3.544	3.657
Comuni serviti da banche	1.177	1.187	1.169	1.164
Numeri dei rapporti di finanziamento per sportello bancario	2.173	1.852	2.037	2.466
Numeri dei conti di deposito per sportello bancario	1.603	1.971	2.443	2.464
POS (2)	234.101	278.310	302.094	311.238
ATM	8.730	8.212	7.741	8.288
Società di intermediazione mobiliare	65	54	50	47
Società di gestione del risparmio e SICAV	153	134	96	99
Società di finanziarie iscritte nelle elenchi ex art. 107 del TUB (ante D. lgs. 141/2010)	193	62	56	48

Fonte: Dati Banca d'Italia (2016b).

Il processo di ridimensionamento della rete territoriale delle banche prosegue negli ultimi anni in modo abbastanza costante: il numero di sportelli bancari presenti nell'area metropolitana di Milano si è ridotto di circa il 2%, in linea con l'andamento nazionale, arrivando a 6.855 di cui 5.525 in Lombardia e 1.330 in Piemonte. Rispetto al 2008, la diminuzione è stata del 12,4% (-11,9 in Italia), con oltre 800 dipendenze in meno localizzate nella sola Lombardia¹⁸⁰.

Questa diminuzione della rete fisica è ascrivibile soprattutto alle banche di maggiori dimensioni, che tra il 2008 e il 2015 hanno chiuso quasi un quarto delle loro dipendenze sul territorio. Gli altri intermediari hanno invece avviato il processo di ridimensionamento solo negli ultimi anni e con

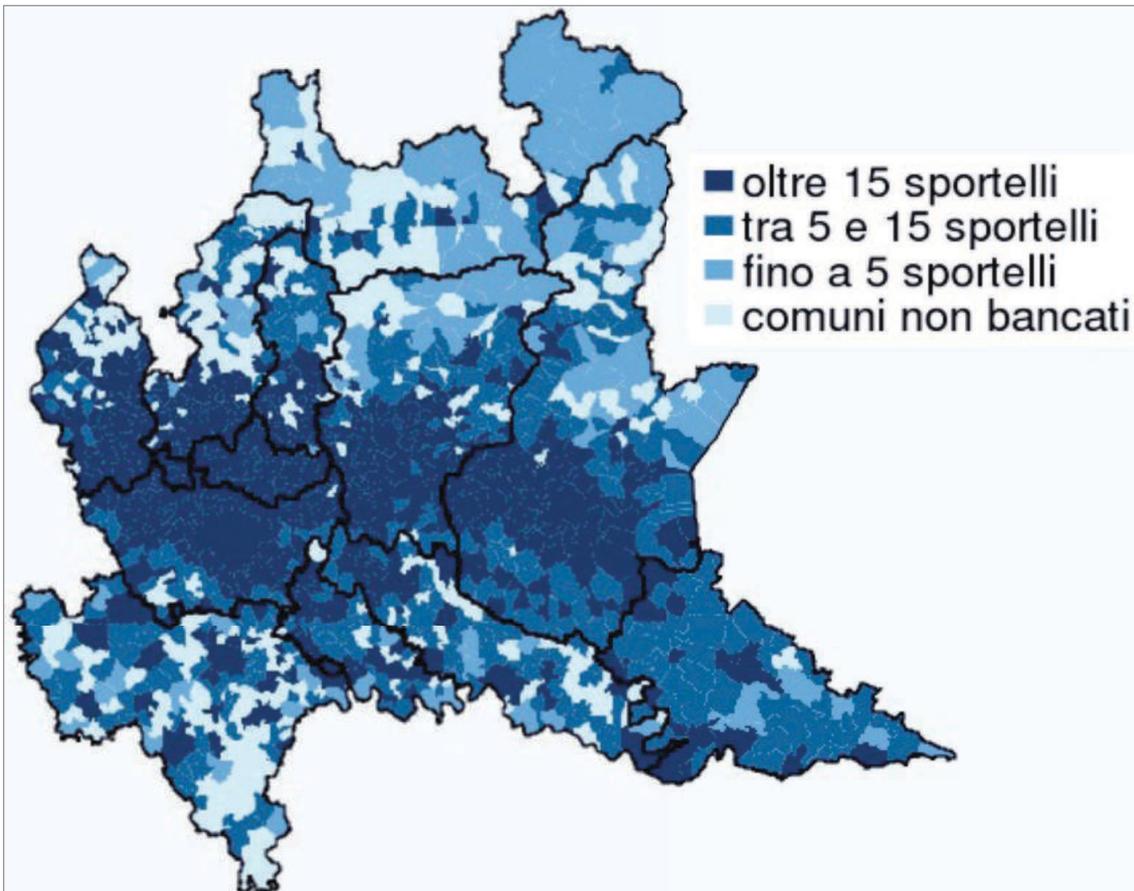
intensità mediamente più contenuta (anche dovuta, ovviamente, al minore numero di dipendenze in assoluto e alla necessità comunque di garantire una presenza fisica sul territorio).

Rispetto alla presenza del sistema creditizio sul territorio, ovviamente la Città Metropolitana di Milano svolge un ruolo centrale: hanno sede a Milano tutti i più grandi gruppi bancari al mondo (ultima in ordine di tempo è stata la China Construction Bank, la sesta banca al mondo, che ha aperto una sede a Milano solo nel 2016), e nel territorio ci sono le sedi di 220 istituti bancari (in assoluto la maggior concentrazione di banche in Italia, basti pensare che l'unica altra città italiana con più di 100 istituti nel suo territorio è Roma, che si ferma a 152)¹⁸¹.

¹⁸⁰ Banca d'Italia (2016b).

¹⁸¹ Dati Direzione Studi e Ricerche Intesa Sanpaolo.

LOCALIZZAZIONE DEGLI SPORTELLI BANCARI IN LOMBARDIA



Fonte: Dati Banca d'Italia (2016).

In parallelo, a questo ridimensionamento della presenza degli istituti sul territorio, si sono diffusi canali alternativi di contatto con la clientela. Secondo le informazioni rilevate dalla Regional Bank Lending Survey, a fine 2015 la quasi totalità delle banche con una elevata operatività sul territorio dell'area metropolitana offriva i propri servizi anche attraverso i canali digitali.

Lo sviluppo delle nuove modalità di contatto tra banca e clienti è stato ovviamente spinto e guidato dall'offerta di servizi di pagamento digitali. Alla fine dell'anno scorso la quasi totalità delle banche che ricorreva a internet nell'interazione con la clientela offriva servizi di pagamento in digitale, mentre quasi l'80% delle banche consentiva alle imprese di accedere da remoto a strumenti di pagamento e di gestione della liquidità. Infine, la quota di banche che, a fine 2015, offriva servizi di investimento del

risparmio attraverso canali digitali era pari a quasi il 60%, un numero quindi sensibilmente inferiore rispetto agli altri servizi.

In generale secondo le informazioni fornite dalle banche e riportate da Banca d'Italia, alla fine del 2015 i due terzi dei conti correnti della clientela prevedevano la possibilità di operare via internet e circa il 50% di questi rapporti si caratterizzava per l'uso prevalente, se non quasi esclusivo, del canale digitale (quindi con lo svolgimento delle operazioni principalmente a distanza, senza accedere alla rete di sportelli).

Le nuove tecnologie permettono di coniugare l'obiettivo di diminuire i costi dei canali distributivi tradizionali con quello di offrire servizi di elevata qualità alla clientela, consentendo di migliorare l'accesso alla finanza da parte di famiglie e imprese, in particolare quelle di piccole dimensioni (svolgendo quindi un ruolo chiave per accrescere l'inclusione finanziaria).

5.7.2 Le sfide del sistema

Rispetto alle nuove sfide che il sistema creditizio dovrà affrontare nell'immediato futuro vengono individuati¹⁸² tre fattori che avranno (ma in parte hanno già da ora) un impatto determinante nel guidare le trasformazioni del sistema bancario, imprimendo forte discontinuità a tutto il settore finanziario:

- l'impatto della regolamentazione europea (in particolare rispetto all'inasprimento dei requisiti prudenziali);
- il cambiamento tecnologico;
- la spinta verso una maggiore integrazione dei mercati dei capitali in Europa.

La rivoluzione tecnologica che ha investito il sistema creditizio negli ultimi anni, e le cui conseguenze continueranno a farsi sempre più forti spingendo verso un inevitabile cambiamento del sistema, è guidata principalmente da tre fattori: la diminuzione del costo dell'elaborazione automatica dei dati; la possibilità per chiunque di trasmettere quantità di dati in modo sicuro senza la necessità di ricorrere a costose reti dedicate; la quantità di informazioni a disposizione degli attori

del sistema, i cosiddetti "big data", il cui uso rimane attualmente ancora molto limitato.

Mentre in precedenza gli investimenti in capitale IT erano di importo molto rilevante e ciò contribuiva a mantenere elevate le barriere di ingresso nel mercato dei servizi finanziari, le nuove tecnologie consentono a imprese innovatrici di offrire servizi che fino a pochi anni fa erano esclusivo appannaggio del sistema bancario e, a prescindere da quanto al momento questi nuovi attori siano realmente operativi, è inevitabile che agli istituti bancari venga sempre più richiesto di coniugare flessibilità e velocità a sicurezza e solidità. Questo, unito all'impulso che può dare un mercato dei capitali europeo (rimozione degli ostacoli sugli investimenti transfrontalieri, ampliamento dei perimetri dei mercati...), porterà sempre di più le banche a competere con altri attori e su prodotti di finanziamento sempre più articolati, ma contemporaneamente permetterà forme di diversificazione del rischio delle fonti di ricavo attraverso l'offerta di una gamma più ampia di servizi alle imprese, in un sistema che necessariamente è sempre più proiettato verso una dimensione globale.

MILANO NODO CENTRALE NEI SERVIZI DI CONSULENZA FINANZIARIA

A Milano, come in tutte le altre metropoli internazionali, sono presenti le sedi delle maggiori multinazionali di servizi alle imprese, società che si occupano di consulenza finanziaria, gestionale, legale, per la comunicazione e accounting.

Secondo un modello elaborato da Taylor¹⁸³ il numero di connessioni attive tra le sedi della stessa società, localizzate in città diverse, può fornire un indicatore attendibile del livello di "internazionalizzazione" delle città analizzate. In pratica, se una città (ad esempio, Città A) ospita sedi più attive nello scambio di

informazioni con altre sedi della stessa società, ma in altre città rispetto alla Città B, vuol dire che Città A è più inserita di Città B nel network globale, e può quindi sfruttare a proprio vantaggio questa rete per accompagnare il suo modello di sviluppo. A partire da questo assunto, Taylor ha sviluppato un impianto di ricerca, raccogliendo il numero di flussi informativi (scambio di dati e informazioni, video-conferenze, incontri face to face...) intercorsi tra 175 società di servizi presenti in 525 città di tutto il mondo. I settori delle società prese in esame sono servizi finanziari

¹⁸²Valeria Sannucci, Vice Direttore Generale della Banca d'Italia, "Il futuro del sistema bancario italiano: discontinuità, tra innovazione e regolazione". Intervento al seminario "Nuove sfide per il sistema bancario italiano. Discontinuità tra innovazione e regolazione, Associazione per gli studi di Banca e Borsa, Perugia 19 marzo 2016.

¹⁸³Taylor P.J. (2011b)

(75 imprese), contabilità (25), pubblicità (25), consulenza legale (25), e consulenza aziendale (25). In questo impianto di ricerca quindi studiare il grado di connettività della città di Milano nel mondo vuol dire analizzare la quantità di flussi di informazioni che le sedi di queste società presenti a Milano si scambiano con le sedi presenti nelle restanti 524 città.

I risultati della ricerca indicano che Milano è all'ottavo posto tra le città più connesse al mondo, seguita da vicino da Shanghai e Pechino. Secondo questa analisi Roma (30esima in classifica), nonostante sia comunque un

importante nodo nella rete globale, è molto meno connessa di Milano, e anche la ripartizione in percentuale delle tipologie di società in relazione tra loro cambia in modo significativo, soprattutto per quanto riguarda la consulenza finanziaria dove Milano dimostra di essere un nodo della rete globale molto più attivo di quanto non sia Roma. In particolare, preso come modello di riferimento della "città globale" la media di New York e Londra (NYLON), le percentuali disaggregate di Milano sono molto più simili a questo modello standard di quanto lo siano le percentuali di Roma.

RIPARTIZIONE DEI FLUSSI DI INFORMAZIONE TRA TIPOLOGIE DI SOCIETÀ, UN CONFRONTO TRA MILANO, ROMA E NYLON

TOWNS	FINANCIAL SERVICE	LAW	ADVERTISING	ACCOUNTANCY	MANAGEMENT CONSULTANCY
Milan	18.814	1.911	12.395	27.089	5.779
	28,5%	2,9%	18,8%	41,1%	8,8%
Rome	9.477	1.470	10.571	23.072	6.014
	18,7%	2,9%	20,9%	45,6%	11,9%
NYLON	52.982	9.302	36.290	72.589	20.942
	27,6%	4,8%	18,9%	37,8%	10,9%

Fonte: Taylor P.J. (2011b).

I risultati empirici ricavati dalla tabella sono in sintesi:

- il profilo dei servizi a Milano è molto più vicino al modello NYLON rispetto a Roma, soprattutto per il maggior ruolo giocato dai servizi finanziari: Milano è un centro finanziario di importanza internazionale, mentre Roma non lo è;
- Milano e Roma presentano la stessa percentuale relativa ai servizi di consulenza globale, entrambe inferiori, ma non di molto, rispetto a NYLON. Infatti New York e Londra sono nel mondo le due piazze principali rispetto al settore delle consulenze legali, settore che solitamente si struttura in grandi uffici presenti nelle capitali politiche dei paesi o nei centri finanziari più rilevanti (da qui l'importanza comunque alta per questi servizi di città come Milano o Roma);
- Roma presenta in valore assoluto un maggior numero di connessioni nell'area della consulenza gestionale rispetto a Milano, soprattutto perché molto del lavoro di queste società è legato ai rapporti tra pubblico e privato (che ovviamente vedono Roma, in Italia, come piazza principale), mentre tra i servizi di consulenza in pubblicità e comunicazione Milano risulta una piazza più significativa, in termini di numero di connessioni, rispetto a Roma, nonostante sia a Roma la sede principale della televisione di stato.

Bibliografia

AA. VV. (2010), *Nuovi scenari per l'attrattività delle città e dei territori. Dibattiti, progetti e strategie in contesti metropolitani mondiali*. FrancoAngeli

Abis M., Airoidi A., Lisciandra G. e Goggi G. (2008), "Midland", *Dedalo* di Assimpredil Ance. Numero Sette, Maggio-Giugno, pag. 25-104

AECOM (2015), *Big, Bold, Global, Connected London 2065. A Manifesto for Long Term Growth of the London City Region*

AGCOM (2010), *Indagine conoscitiva sul settore della raccolta pubblicitaria*. Allegato A alla Delibera n.551/12/CONS

AIP Associazione Italiana della Produzione (a cura di) (2008), *Reti di impresa oltre i distretti*, Il Sole 24 ORE

Airoidi A. e Redaelli M. (2009), *La competitività nell'eccellenza. Salute: un "sistema" per la competitività di Milano*. CCIAA Milano, <http://www.mi.camcom.it/upload/>

Airoidi A. e Dell'Acqua A. (2016), *L'indotto di Expo 2015. La valutazione di operatori e istituzioni al termine dell'evento*. SDA Bocconi, CCIAA Milano e Expo Spa, aprile.

Allinson J. (2006), "Over-educated, over-exuberant and over here? The impact of students on cities". *Planning, Practice and Research* 21 (1): 79-94.

Amato R. (2016,). "L'alimentare batte il manifatturiero: con l'export superata la crisi". *La Repubblica*, 12 maggio, www.larepubblica.it

ANVUR- Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca, (2016), *Secondo Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca*, Roma, 1 luglio

Assolombarda (2015), *Milano Città STEAM. La visione di Assolombarda per Milano*. www.assolombarda.it

Assoturismo-Confesercenti (2015), *Monitoraggio sui flussi turistici nazionali*. www.assoturismo.it/
Bain & C., Fondazione Altagamma (2015), *Worldwide Luxury Market Monitor*, presentato a Milano il 29 ottobre 2016

Banca d'Italia (2016a), *Indagine campionaria sul turismo internazionale*, www.bancaditalia.it/statistiche

Banca d'Italia (2016b), "L'economia della Lombardia", *Economie regionali*, 3, giugno

Balducci A. (2005), "Dall'area metropolitana alla regione urbana: forme efficaci di pianificazione", in *Imprese & città*, rivista della Camera di Commercio di Milano, n. 71/2005, Aprile/Giugno

Barca F. (2012), *Metodi e obiettivi per un uso efficace dei fondi comunitari 2014-2020. Documento di apertura del confronto pubblico*. Roma, 27 dicembre

Baur C. and WeeWe D. (2015) *Manufacturing's next act*, McKinsey, June, <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/>

BBSR, (2011), *Metropolitan areas in Europe*. BBSR-Online-Publikation 01/2011. Eds.: Federal Institute for Research on Building, Urban Affairs and Spatial Development (BBSR) within the Federal Office for Building and Regional Planning (BBR), Bonn, January

- Berta G. (2015), *La via del Nord - Dal miracolo economico alla stagnazione*, il Mulino, Bologna.
- Bertelé U. (2015), *Big bang disruption: l'era dell'innovazione devastante*, Egea edizioni
- Blomberg Philanthropies, BOP Consulting, Mayor of London, (2015) *World Cities Culture Report, World Cities Culture Report 2015*, BOP Consulting Editorial Team, London
- BMZ - Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (2014), *Managing Urbanisation – Towards Sustainable Cities*, BMZ Information Brochure 3, Berlin, April. www.bmz.de
- Boeri S. (2016), *"Agenda al futuro: una metropoli policentrica"*, in Arcipelago Milano, settimanale online, Anno VIII n. 25 ISSN 2421-6909, 26 gennaio
- Boffi M., Colleoni M. e Palvarini (2013), *Le aree metropolitane in Italia e i loro caratteri socio-territoriali*. Paper presentato al IV Convegno Nazionale Associazione Nazionale di Sociologia. Sezione Sociologia dell'Ambiente e del Territorio. Milano, 5 e 6 Dicembre
- Boix R. e Veneri P. (2009), *Metropolitan Areas in Spain and Italy*, IERMB Working Paper in Economics, n° 09.01, March
- Borghini P. (2016), *"Una storia politica che non deve fermarsi. I milanesi e il 'diritto alla città'"* in Arcipelago Milano, settimanale online, Anno VIII n°22 ISSN 2421-6909, 14 giugno.
- Bouton B., Cis D., Mendonca L. (et al.) (2013), *How to make a city great. McKinsey & Company's Cities Special Initiative*, September
- Brookings Institution (2012), *Metropolitan Policy Program, Global Metro-Monitor 2012: Slowdown, Recovery, and Interdependence*. Report. <http://www.brookings.edu>
- Bruno G. (a cura di) (2015), *L'Italia nell'economia internazionale. Sintesi del Rapporto ICE 2014-2015*. ICE, Roma, luglio
- CCIAA Pavia (2015), *Rapporto sull'economia provinciale 2014*, giugno
- Caliandro C. e Sacco P.L. (2011), *Italia reloaded. Ripartire con la cultura*. Bologna, Il Mulino
- Capel H. (2002), *La Morfología de las Ciudades*. Barcelona, Spain: Ediciones del Serbal
- Capparelli A. (2016), *"L'agricoltura attira i giovani: +12% degli under 35 nei primi mesi 2015"*. Il Sole 24 Ore, 5 luglio, <http://www.ilsole24ore.com/>
- Cappellin R. (2011), *"Growth, consumption and knowledge cities"*. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2: 6-22.
- Cappellin R. e altri, (a cura di) (2015), *Investimenti, innovazione e città. Una nuova politica industriale per la crescita*. EGEA Spa
- Castells M. (1996), *"The information age: Economy, society and culture"*. Vol. 1, *The rise of the network society*. Oxford, UK: Blackwell
- Catalano, G. (2011), *"Italian cities"* in P. J. Taylor et al (eds.) *Global Urban Analysis: a Survey of Cities in Globalization*. London: Earthscan, pp. 241-44
- CENSIS (2014), *Diario della transizione*, numero 3°, Roma, 17 maggio
- Cheshire, P. and Magrini, S. (2008): *"Urban Growth Drivers in a Europe of Sticky People and Implicit Boundaries"*. *Journal of Economic Geography*. Volume 9, Issue 1 Pp. 85-115

- Chen M., Zhang H., Liu W, Zhang W. (2014) *The Global Pattern of Urbanization and Economic Growth: Evidence from the Last Three Decades*. Published online Aug 6.
- Clark G. (2013), *"The future of cities: the role of strategic planning. Working Paper"*, in Future Studies Research Journal ISSN 2175-5825 São Paulo, v.5, n.1, pp. 03-32, Jan./Jun.
- Commissione UNESCO (1983). *Rapporti delle conferenze dell'UNESCO*, n. 5
- Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa (2016), *L'eccellenza della produzione agroalimentare fra Tradizione e Innovazione*, Parma, 16 aprile 2016, atti del convegno
- Confindustria Lombardia (2015), *La Riforma del Sistema Sanitario lombardo. Perché preservarne la specificità*, mimeo, 22 giugno
- Cremonesi M., Delpirou A., Rivière D. e Salone C. (2015), *Métropoles et régions entre concurrences et complémentarités: Regards croisés France / Italie*. Planum Publisher
- Crivello S. e Staricco L. (2015), *La sfida metropolitana. 2015 - Sedicesimo Rapporto Giorgio Rota su Torino*. Centro Luigi Einaudi, Torino
- CSS-EBLA e STEP Ricerche Srl (a cura di) (2013), *L'industria della moda in Piemonte tra creatività e innovazione*, Unioncamere Piemonte
- D'Angiolini L.S. (1965), *Sull'ecologia delle Funzioni*, l'Aretina, Milano
- D'Arpizio et al. (2015), *Luxury Goods Worldwide Market Study. Fall–Winter 2015. A time to act: How luxury brands can rebuild to win*, Bain & Company, Inc.
- De Luca D.M. (2015). *La crisi della pubblicità in Italia*. www.ilpost.it/2015/06/22/
- Dematteis G., 1986, "L'ambiente come contingenza e il mondo come rete", *Urbanistica* n. 85, pp. 112-117
- Denicolai S. (a cura di) (2014), *Indagine sul ruolo delle infrastrutture di mobilità e trasporto per lo sviluppo socioeconomico in provincia di Pavia*, CCIAA Pavia
- Dente B. (2012), "Il commento: il governo delle metropoli italiane", in ReCS-Rete delle Città Strategiche, *La costruzione della città metropolitana in Italia. Esperienze, soluzioni e prospettive. Un contributo al seminario: "Il Governo metropolitano. Istituzioni e Processi"*. Venezia, 23 maggio, pag. 20-29
- Di Vico D., Viesti G. (2014), *Cacciavite robot e tablet. Come far ripartire le imprese*, il Mulino, Bologna.
- Dobbs R., Smit S., Remes J., Manyika J., Roxburgh C., Restrepo A. (2011), *Urban world: Mapping the economic power of cities*, Report McKinsey Global Institute
- Ellen MacArthur Foundation, Deutsche Post Foundation McKinsey (2015), *Growth Within: a Circular Economy Vision for a Competitive Europe*, McKinsey Center for Business and Environment
- Eurocities 1986-2011 (2011), *Beyond boundaries. Functional urban areas matter*. www.eurocities.eu, June
- European Commission (2010), *Second 'State of European Cities Report'*, RWI, DIFU, NEA Transport research and training and PRAC, Brussels, December
- European Commission (2015), *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions. Closing the loop - An EU action plan for the Circular Economy*. COM/2015/0614 final, Bruxelles, December, 2
- European Union (2011), *Cities of tomorrow. Challenges, visions, ways forward*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, October

- Fanfano D. (2011), *La descrizione delle reti territoriali per il progetto di sviluppo locale autosostenibile*, www.lapei.it
- Felsenstein D. (1995), "The university in the metropolitan arena: Impacts and public policy implications". *Urban Studies*, 33 (9): 1565-80.
- Florida R. (2002) *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*, Basic Books, New York
- Fondazione Symbola-Unioncamere (2014), *Io sono Cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*. Rapporto 2014
- Fondazione Symbola e Federlegnoarredo (2016), *Il Made in Italy abita il futuro – Il legno arredo verso l'economia circolare*. Rapporto, Roma, 4 aprile
- Fondazione Symbola (2015), I.T.A.L.I.A. Geografie del nuovo Made in Italy. Quaderni di Symbola
- Fondazione Symbola-Unioncamere (2016), *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*. Rapporto 2015, Quaderni di Symbola
- Glaeser E. (2010), "Cities, Information, and Economic Growth" in *Cityscape*, Periodical of the Office of Policy Development and Research (PD&R) U.S. Department of Housing and Urban Development, Vol. 1, num. 1, pages 9-47
- Glaeser E. (2011a), *Triumph of the City: How Our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier and Happier*. 336
- Glaeser E. (2011b), "Cities: Engines of Innovation." *Scientific American*, September". <http://www.scientificamerican.com/article/engines-of-innovation/>
- Hall P. (1966), *The World Cities*, *World University Library*, McGraw-Hill Book Company, New York, Toronto
- Hall P. and Pfeiffer U. (2000), *Background Report on the World Report on the Urban Future 21*. Versione inglese pubblicata in: *Urban Future 21. A Global Agenda for 21st Century Cities*. London. E&FN Spon, July
- Hall P., Bronwyn H., Albert N.L., and John T.S. (2001), "Universities as research partners". *Journal of Technology Transfer*, 26 (1/2): 87-98.
- Hall P. and Pain C. (2006), *The Polycentric Metropolis, learning from mega-city regions in Europe*, Earthscan, London, Sterling VA
- Hanna K. (2016), *Spaces to Think: Innovation Districts and the Changing Geography of London's Knowledge Economy*, Published by Centre for London, April
- Hansen N. (1965), "The structure and determinants of local public investment expenditures", in *Review of economics and statistics*, XLVII, pp. 150-162
- Harris R.I.D. (1997), "The impact of the University of Portsmouth on the local economy". *Urban Studies*, 4 (1): 605-26
- Hartley K. (2016), *Cosmic Cities: Small but Global*. The Chicago Council on Global Affairs, January 14. <https://www.thechicagocouncil.org/>
- Hitchcock A. (2016), *Human Capital and Economic Growth*, April, <https://www.thechicagocouncil.org>
- Indovina F. (1998). "Sinergia tra città e università". *Archivio di Studi Urbani e Regionali* XXVIII-XXIX 60/61:85-113

- Katz B. and Wagner J. (2014a), *What a City Needs to Foster Innovation*, Brookings Institute January 16
- Katz B. and Wagner J. (2014b), *The Rise of Innovation Districts: A New Geography of Innovation in America*, Brookings Institute, May
- Katz B. (2016), *Are cities the cure for short-termism?*, April, www.brookings.edu/
- Kilroy AFL; Mukim M.; Negri S. (2015). *Competitive cities for jobs and growth : what, who, and how. Competitive cities for jobs and growth*. Washington, D.C. : World Bank Group.
<http://documents.worldbank.org/>
- Knieling J.M.A (2014), *Metropolitan Regions Definitions, Typologies and Recommendations for Development Cooperation*. Discussion Paper Series. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Eschborn
- Isfort-ANAV-ASSTRA (2015), 12° Rapporto sulla mobilità in Italia. Sintesi, presentato a Cagliari il 13 novembre
- Lefebvre H. (1968), *Le droit à la ville*, trad. it. 2014, Il diritto alla città, Ombre Corte, Verona, pag. 113
- Lewis A. (1978), *The Evolution of the International Economic Order*, Princeton University Press
- Longhi G. (2016), "Affrontare il futuro con un programma di tecnologie civiche. La centralità e un nuovo modello di amministrazione metropolitana" in Arcipelago Milano, settimanale online, 8 giugno
- Makno (2014), *Valore, Arte e Impresa*, giugno
- Makno (2016). *City branding e piano strategico: i piani strategici come complemento necessario al city branding*, www.makno.biz/blog/
- McDearman B., Clark G. and Parilla J. (2013), *The 10 Traits of Globally Fluent Metro Areas Report* Brookings Institution, October 29 <http://www.brookings.edu/research/reports>
- McKinsey Global Institute (2012), *Urban world: Mapping the economic power of cities*. Report, McKinsey & Company, <http://www.mckinsey.com>
- McKinsey&Company (2014), *Succeeding in tomorrow's global fashion market*. <http://www.mckinseyonmarketingandsales.com/>
- Manyika J. and others (2013) *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*, McKinsey Global Institute, San Francisco
- Marini S., De Matteis F. (a cura di) (2012), *Nello spessore. Traiettorie e stanze dentro la città*. Edizioni Nuova Cultura, 204 pagine
- METREX-The Network of European *Metropolitan Regions and Areas* (2015), *Metropolitan Dimension. Position Statement*, <http://www.eurometrex.org/ENT1/EN/Activities/>
- METREX-The Network of European *Metropolitan Regions and Areas* (2016), *Metropolitan Planning in Europe*, <http://www.eurometrex.org/>
- Miworld (2015), *La cultura antidoto alla corruzione*. I Quaderni di Miworld, n. 01, MAKNO e Fondazione Corriere della Sera
- Moomaw R. L. and Shatter A.M. (1996), "Urbanization and Economic Development: A Bias toward Large Cities?" in *Journal of Urban Economics* 40, 13-37

- Muller S. (2013), *"The Next Generation of Infrastructure"*, Published in Scenario 03: *Rethinking Infrastructure*, Spring 2013 <http://scenariojournal.com/article/the-next-generation-of-infrastructure/>
- Muro M., Rothwell J., Andes S., Fikri K, and Kulkarni S. (2015), *America's Advanced Industries. What They Are, Where They Are, and Why They Matter*. Brookings, Washington D.C., February
- OECD (2006a), *Territorial Review: Milan, Italy*. OECD Publications, France, October
- OECD (2006b), *Competitive cities in global economy*, OECD Publications, France
- OECD (2007), *Competitive Cities. A New Entrepreneurial Paradigm in Spatial Development*. Territorial Reviews. OECD Publishing, Paris
- OECD. (2016), *OECD Compendium of Productivity Indicators 2016*, OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/pdty-2016-en>
- OECD (1996), *The knowledge based economy*, Paris
- Ohmae K. (1995). *The end of the nation state and the rise of regional economies*. New York: Free Press
- Pammolli F., Porcelli F., Vidoli F., Borà G. (2015), *La spesa sanitaria delle Regioni in Italia*. SANIREGIO2015, Working Paper 01-2015, CERM – Competitività Regole Mercati www.cermlab.it
- Pieri R. e Pretolani R. (2016), *Il sistema agro-alimentare della Lombardia*. Rapporto 2015.
- Poyago-Theotoky J., Beath J., and Donald S.S. (2002). *"Universities and fundamental research: Reflections on the growth of university-industry partnerships"*. Oxford Review of Economic Policy, 18 (1): 10-21
- Preti P. e Vignali R. (a cura di) (2013), *Con-correre per competere. Le reti d'impresa tra territorio e globalizzazione*, Fondazione Costruiamo il Futuro e Il Sole 24 ORE S.p.A.
- Prima Comunicazione (2015). *Classifica dell'informazione online: Repubblica.it e Corriere.it fanno i conti con i giornali nativi digitali. Ecco la classifica*. www.primaonline.it/2015/02/11/197983
- Prudenzano S. (2013). *Place e city branding: Luoghi e città comunicano nel XXI secolo*. www.cultur-e.it/blog/tematiche/societa/
- R&S Mediobanca (2016), *Rapporto R&S sulle aziende moda Italia*, 23 febbraio, www.mbres.it
- Ricci, N. (2013). *Pubblicità: il digitale non salva dalla crisi*. <http://www.pmi.it/impresa/>
- Richards G., and Wilson J. (2004). *"The impact of cultural events on city image: Rotterdam, cultural capital of Europe 2001"*, Urban Studies, 41 (10): 1931-51
- Russo A.P., van der Berg J., Lavanga M. (2010). *"Toward a Sustainable Relationship between City and University"*, Journal of Planning Education and Research. 27 (2), 199-216
- Sassen S. (2015), *"La città sa parlare?"* in Bernardi C., Brancaccio F., Festa D., Mennin B.M. (a cura di) (2015), *Fare spazio. Pratiche del comune e diritto alla città*, Mimesis, Roma, pag. 131-148
- Schwab K. (ed.) (2015), *The Global Competitiveness Report 2015-2016*, World Economic Forum, Geneva
- Schumpeter, J.A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper
- Servizio Studi e Ricerche Monte dei Paschi di Siena (2016), *Il "Fashion": l'importanza dell'abbigliamento nel Mondo ed il Sistema-Moda in Italia*, Siena
- Taylor, P.J. (2001), *"Specification of the world city network"*, Geographical Analysis 33, 181-94

- Taylor, P.J. et al. (2011a) *"European cities in globalization"* in P. J. Taylor et al (eds.) *Global Urban Analysis: a Survey of Cities in Globalization*. London: Earthscan, pp. 114-36
- Taylor, P.J. (2011B), *"Milan as Italy's Leading City in the World City Network of the Early Twenty First Century"*, in *GaWC Research Bulletin 377*. <http://www.lboro.ac.uk/gawc>
- Testa P. (a cura di) (2013), *Rapporto Cittalia - Le città metropolitane*, ottobre, www.cittalia.it/
- The Economist Newspaper limited (2016), *"For the love of pizza"*. *The Economist*, 4 giugno, www.economist.com
- Trujillo J. L., Parilla J. and Razmilic S. (2016), *Global Santiago. Profiling the Metropolitan Region's International Competitiveness and Connections*. Brookings and JPMorgan Chase
- UCLG (United Cities and Local Governments) (2010), *Policy Paper On Urban Strategic Planning: Local Leaders Preparing for the Future of Cities*, UCLG, Barcelona
- UK Government (2016), *The culture White Paper*. Department for Culture, Media, Sport. London
- UN-Habitat (2016), *Urbanization and Development. Emerging Futures*. World Cities Report 2016, United Nations Human Settlements Programme
- Uniontrasporti-CCIAA Vercelli (2010), *Le potenzialità infrastrutturali della provincia di Vercelli*, Vercelli
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2014). *World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, Highlights (ST/ESA/SER.A/352)*
- Universities UK (2012), *Analyzing trends. Future for higher education*. London
- UNCTAD-Conferenza delle Nazioni Unite sul Commercio e lo Sviluppo (2011), *Rapporto sull'economia della creatività 2010*, New York, March
- Urban@it – Centro nazionale di studi per le politiche urbane (2016), *Rapporto sulle città. Metropoli attraverso la crisi*, Il Mulino, gennaio
- Van den Berg L., Braun E. & Otgaar A.H.J (2004). *"Corporate Community Involvement in European and US cities"*, *Environment and Planning C*, 22, 475-494
- Vercelloni V. (2014), *Atlante storico delle metropolitane nel mondo*, MM, Milano 1989; www.urbanrail.net
- Williams A.M., Baláz V., and Wallace C. (2004). *"International labor mobility and uneven regional development in Europe human capital, knowledge and entrepreneurship"*. *European Urban and Regional Studies* 11 (1): 27-46
- Wynne D. and O'Connor J. 1998. *Consumption and the postmodern city*. *Urban Studies* 35:841-64
- World Economic Forum (2013), *Sustainable Health System.s Visions, Strategies, Critical Uncertainties and Scenarios*. Ginevra
- World Economic Forum (2016a), *The Global Competitiveness Report. 2015-2016*
- World Economic Forum (2016b), *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, January, <http://www3.weforum.org/docs/>

